



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**PLAN DE INCENTIVOS Y COMPETENCIAS LABORALES EN LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN
ISIDRO AYORA PARA EL AÑO 2021**

AUTORES

**CRIOLLO OLVERA ANDREA MICHELLE
LÓPEZ JARAMILLO MAHOLY NARCISA**

TUTOR

MSC. VILLEGAS SÁNCHEZ CARLOS LUIS

GUAYAQUIL

2022



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan de incentivos y competencias laborales en la gestión administrativa del municipio del cantón Isidro Ayora para el año 2021.	
AUTOR/ES: Criollo Olvera Andrea Michelle López Jaramillo Maholy Narcisa	REVISORES O TUTORES: MSC. Villegas Sánchez Carlos Luis
INSTITUCIÓN: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciatura en Administración de Empresas
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022	N. DE PAGS: 111
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración.	
PALABRAS CLAVE: Planificación, estrategias en la investigación, administración, trabajadores y organización.	
RESUMEN: El presente Proyecto de Investigación consiste en la generación de un “Plan de incentivos estratégicos no monetarios” que influyan en el desarrollo de las competencias laborales de los funcionarios del Municipio del cantón Isidro Ayora, Guayas, Ecuador. Para lo cual se ha determinado una base teórica sobre los principios y mediciones de las competencias laborales, y un diagnóstico del desempeño laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal Isidro Ayora, a través de los Informes generados por dicha institución al Ministerio de Trabajo. También se evaluó el estado de satisfacción e identificación de los trabajadores de dicha organización a través de encuestas realizadas a la totalidad del mismo y entrevistas direccionadas a Jefes de áreas, con el fin de identificar el estado del compromiso institucional de los	

trabajadores. Finalmente se realiza una evaluación del cumplimiento legal de la propuesta generada para el “Plan de incentivos estratégicos no monetarios”.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Criollo Olvera Andrea Michelle López Jaramillo Maholy Narcisa	Teléfono: 0961660521 0960282220	E-mail: acriolloo@ulvr.edu.ec mlopezj@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MSC. OSCAR MACHADO ÁLVAREZ (Decano) Teléfono: 2596500 Ext. 201 E mail: omachadoa@ulvr.edu.ec PHD. WILLIAM QUIMI DELGADO (Director de Carrera) Teléfono: 2596500 Ext. 203 E mail: wquimid@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

PLAN INCENTIVO Y COMPETENCIAS LABORALES

INFORME DE ORIGINALIDAD

8% INDICE DE SIMILITUD	8% FUENTES DE INTERNET	0% PUBLICACIONES	5% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	www.superlistos.com Fuente de Internet	2%
2	ri.bib.udo.edu.ve Fuente de Internet	1%
3	www.youblisher.com Fuente de Internet	1%

Firma: _____

MSC. Villegas Sánchez Carlos

C.I. 0911450914

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El(Los) estudiante(s) egresado(s) CRIOLLO OLVERA ANDREA MICHELLE y MAHOLY NARCISA LÓPEZ JARAMILLO, declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, PLAN DE INCENTIVOS Y COMPETENCIAS LABORALES EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN ISIDRO AYORA PARA EL AÑO 2021, corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo (emos) los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)



Firma: _____

Criollo Olvera Andrea Michelle

C.I. 0930906854



Firma: _____

López Jaramillo Maholy Narcisa


C.I. 0941721961

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, PLAN DE INCENTIVOS Y COMPETENCIAS LABORALES EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN ISIDRO AYORA PARA EL AÑO 2021, designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “PLAN DE INCENTIVOS Y COMPETENCIAS LABORALES EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN ISIDRO AYORA PARA EL AÑO 2021”, presentado por los estudiantes CRIOLLO OLVERA ANDREA MICHELLE y LÓPEZ JARAMILLO MAHOLY NARCISA como requisito previo, para optar al Título de LICENCIADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, encontrándose apto para su sustentación.



Firma: _____

MSC. Villegas Sánchez Carlos

C.I. 0911450914

AGRADECIMIENTO

Hoy que estoy a punto de concluir una etapa más de mis estudios, cual es la de alcanzar un título universitario. Quiero agradecer a Dios por darme salud, fortaleza y sabiduría para permitirme llegar a la meta, a nuestra Universidad Laica Vicente Rocafuerte, a todos mis profesores por darme todos los conocimientos y experiencias, a mi tutor MG. Carlos Villegas Sánchez por guiarme de una manera acertada en la elaboración de la tesis, a la Miss. Karina Malatay por brindarme su ayuda cada vez que necesitaba su apoyo y consejos. De manera especial al Municipio Isidro Ayora por sus atenciones e información que nos permitieron en la elaboración de la tesis. Hago énfasis en agradecer a mis queridos padres por su apoyo incondicional, sus sabios consejos, por sus sacrificios que hicieron posible que logre mi meta.

Criollo Olvera Andrea Michelle

A Dios ya que su amor y su bondad no tienen fin, me permite sonreír ante todos mis logros que son resultado de su ayuda, cuando caigo y me pones a prueba, aprendo de mis errores y me doy cuenta que los pones en frente mío para que mejore como ser humano, y crezca de diversas maneras. A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por haberme abierto sus puertas, que, con el apoyo incondicional, paciencia y sabiduría de los señores profesores los cuales siempre estuvieron prestos a compartir sus semillas de conocimientos que germinaron en mi alma y en mi espíritu ayudando en mi formación profesional. A mi tutor MG. Carlos Luis Villegas Sánchez, sin usted y sus virtudes, su paciencia y constancia este trabajo no lo hubiese logrado con éxito. A la Miss Karina Malatay ya que sus consejos fueron siempre útiles. Usted formó parte importante de esta historia con sus aportes profesionales que la caracterizan. A la Ilustre Municipalidad del Cantón Isidro Ayora quienes siempre estuvieron prestos a brindarme la información requerida para culminar satisfactoriamente la tesis. A mis padres por haber fomentado en mí el deseo de superarme y el anhelo de triunfar en la vida mil palabras no bastan para agradecerles su apoyo incondicional y no cesan mis ganas de decir que gracias a ustedes esta meta está cumplida.

López Jaramillo Maholy Narcisa

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo que me permitirá graduarme como profesional de la Republica, lo dedico en primer término a Dios todo poderoso por bendecirme y permitirme seguir adelante. A continuación, a mis queridos padres que me han heredado lo mejor, la educación y buenos principios éticos y morales, lo que me hace orgullosa y privilegiada de tener a todos mis familiares y amigos por siempre tener palabras de fortaleza y apoyo para que no decaiga en mi objetivo trazado. El ser una profesional de la Republica.

Criollo Olvera Andrea Michelle

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño: A ti Dios que me distes la oportunidad de vivir y nacer en una familia bendecida, permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres, por ser el pilar fundamental en mi vida, ya que con su cariño y apoyo incondicional dejan en mi la mejor herencia como es la educación, por siempre impulsarme a ser mejor y lograr con éxito mi carrera. A mi hermano, a mi pequeño Slayther los cuales son para mi motivo de inspiración y motivación diaria para alcanzar todas mis metas.

López Jaramillo Maholy Narcisa

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. Tema	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.3. Formulación del Problema.....	3
1.4. Sistematización del Problema	3
1.5. Objetivos de la investigación	3
1.5.1. Objetivo General	3
1.5.2. Objetivos Específicos.....	3
1.6. Justificación de la Investigación	3
1.7. Delimitación o Alcance de la Investigación	4
1.8. Idea de Defender	5
1.9. Línea de Investigación Institucional/Facultad.	5
CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Estado del Arte.....	6
2.1.1. Antecedentes	8
2.2. Bases Teóricas	9
2.2.1. Competencias.....	9
2.2.1.1. Usos de las competencias.....	11
2.2.2. Competencias Laborales	12
2.2.2.1. Enfoques de las Competencias Laborales.....	14
2.2.2.2. Gestión por Competencias.	19
2.2.3. Incentivos Laborales	19
2.2.3.1. Tipos de Incentivos Laborales.	21
2.2.4. Diseño de un plan de Incentivos	24
2.2.5. Aplicación de un Plan de Incentivos.....	25
2.2.6. Administración de Talento Humano en la Función Pública	25
2.2.7. Política Salarial	27
2.2.8. Escala Salarial.....	28
2.2.9. Incentivos.....	28

2.2.9.1. Tipos de Incentivos.....	29
2.2.10. Productividad e Incentivos.....	30
2.2.11. Competencias por puestos.....	31
2.2.11.1. Dificultades para la evaluación de competencias.	31
2.2.11.2. Valoración por cargos.	32
2.2.11.3. Satisfacción de los trabajadores.	32
2.3. Marco Conceptual.....	33
2.4. Marco Legal.....	35
CAPÍTULO III.....	39
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.1. Metodología de la Investigación.....	39
3.2. Tipo de Investigación.....	39
3.2.1. Investigación Descriptiva.....	39
3.2.2. Investigación de campo.....	39
3.2.3. Investigación Bibliográfica o Documental	40
3.3. Enfoque de Investigación.....	40
3.3.1. Enfoque Mixto	40
3.4. Técnicas e Instrumentos de Investigación	40
3.4.1. Encuesta	40
3.4.2. Entrevista	41
3.5. Población y Muestra	41
3.6. Entrevista al personal en posición de autoridad.....	43
3.6.1. Análisis de resultados de la entrevista	45
3.7. Encuesta al personal en general	45
3.7.1. Análisis de los resultados de la encuesta a los colaboradores	59
3.8. Análisis de Resultados de la Evaluación del Desempeño Institucional.....	60
3.8.1. Diagnóstico del desempeño laboral en el GAD Municipio Isidro Ayora	61
CAPÍTULO IV.....	68
LA PROPUESTA	68
4.1. Tema de la propuesta	68
4.2. Análisis Situacional	68
4.2.1. Análisis FODA al GAD Municipal Isidro Ayora	68
4.2.2. Matriz EFI GAD Municipal Isidro Ayora	68
4.2.3. Matriz EFE del GAD Municipal Isidro Ayora	69

4.2.4. Análisis PESTEL	71
4.3. Diseño del plan de incentivos	71
4.3.1. Lineamientos Generales.....	71
4.3.2. Alcance del plan de incentivos no monetarios.....	72
4.3.3. Beneficios del plan de incentivos	72
4.3.3.1. Plan de incentivos individuales.....	72
4.3.3.2. Requisitos para la selección.....	73
4.3.3.3. Actividades programadas.....	73
4.3.3.4. Plan de incentivos de forma colectiva.	75
4.3.3.5. Requisitos para la selección.....	75
4.3.3.6. Actividades programadas.....	75
4.4. Costo de la inversión del plan de incentivos.....	76
4.5. Evaluación al Plan de Incentivos no monetarios desde la LOSEP.	77
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES.....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
ANEXOS	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las competencias laborales genéricas de Spencer y Spencer.	15
Tabla 2. Estratificación Municipio de Isidro Ayora.	43
Tabla 3. Personal según su perfil profesional.	46
Tabla 4. Área en la que labora.	47
Tabla 5. Tiempo de los colaboradores laborando.	48
Tabla 6. Percepción de las áreas de crecimiento laboral entre los trabajadores Junior.	49
Tabla 7. Percepción de las áreas de crecimiento laboral entre los trabajadores Senior.	50
Tabla 8. Áreas de crecimiento laboral entre los trabajadores Training.	51
Tabla 9. Personal Junior con colaboradores a su cargo.	52
Tabla 10. Personal Senior con colaboradores a su cargo.	53
Tabla 11. Personal Training con colaboradores a su cargo.	53
Tabla 12. Competencias Estratégicas de mayor interés para el personal.	54
Tabla 13. Sentido de pertenencia o familiaridad con la institución.	56
Tabla 14. Conocimiento de incentivos laborales no monetarios.	57
Tabla 15. Incentivos no laborales de elección del personal.	58
Tabla 16. Matriz EFL.	69
Tabla 17. Matriz EFE.	70
Tabla 18. Análisis PESTEL.	71
Tabla 19. Plan de Incentivos no monetarios por desempeño laboral Individual.	74
Tabla 20. Plan de Incentivos no monetarios por desempeño laboral colectivo.	76
Tabla 21. Costo de la inversión del plan de incentivos.	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación del GAD del Cantón Isidro Ayora.....	4
Figura 2. Modelo del Iceberg Spencer y Spencer.....	15
Figura 3. Clasificación de las Competencias Laborales según Bunk.....	17
Figura 4. Clasificación de las Competencias Laborales.....	18
Figura 5. Clasificación de las Competencias Laborales según Mertens.....	19
Figura 6. Organigrama de la Institución Municipio Cantón Isidro Ayora.....	42
Figura 7. Personal según su perfil profesional.....	46
Figura 8. Área en la que labora.....	47
Figura 9. Tiempo de los colaboradores laborando.....	48
Figura 10. Áreas de crecimiento laboral entre los trabajadores Junior.....	49
Figura 11. Áreas de crecimiento laboral entre los trabajadores Senior.....	50
Figura 12. Áreas de crecimiento laboral entre los trabajadores Training.....	51
Figura 13. Personal JUNIOR con colaboradores a su cargo.....	52
Figura 14. Personal Senior con colaboradores a su cargo.....	53
Figura 15. Personal Training con colaboradores a su cargo.....	54
Figura 16. Competencias Estratégicas de mayor interés para el personal.....	55
Figura 17. Sentido de pertenencia o familiaridad con la institución.....	56
Figura 18. Conocimiento de incentivos laborales no monetarios.....	57
Figura 19. Incentivos no laborales de elección del personal.....	58
Figura 20. Distribución por cargos en la Evaluación de los Servidores Públicos.....	61
Figura 21. Promedios según los cargos en la Evaluación de los Servidores Públicos.....	62
Figura 22. Rangos de calificaciones según los cargos en la Evaluación de los Servidores Públicos.....	62
Figura 23. Resultados Según Cuadro de Calificación de Evaluación de los Servidores Públicos.....	63
Figura 24. Resultados personal de mantenimiento y seguridad.....	63
Figura 25. Resultados personal de las Secretarías.....	63
Figura 26. Resultados personal Maquinitas.....	64
Figura 27. Resultados personal Técnico.....	64
Figura 28. Resultados personal de Choferes.....	64
Figura 29. Resultados del Personal de Asistentes de Cuidado.....	65
Figura 30. Resultados en departamentos con 2 o menos empleados.....	65

Figura 31. Resultados del Departamento de Proyectos Sociales.	65
Figura 32. Resultados de la Policía Municipal.	66
Figura 33. Resultados del personal de Salud.	66
Figura 34. Resultados del personal de Administración y Contabilidad.	66
Figura 35. Resultados en departamentos con 3 o 4 empleados.....	67
Figura 36. Análisis FODA GAD Municipal Isidro Ayora.....	68
Figura 37. Incentivos no Monetarios según el desempeño laboral Individual.	73

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de Encuesta al personal del GAD Municipal Isidro Ayora.	88
Anexo 2. Informe de desempeño laboral Municipio Isidro Ayora.	93

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación surge de la identificación de la necesidad de afianzar el compromiso institucional de los trabajadores municipales en el Ecuador e identificar una oportunidad para determinar el impacto que tienen los incentivos no monetarios para fortalecer el desarrollo de las competencias laborales de los funcionarios de instituciones que, por su envergadura y su condición de públicas, presentan un escenario accesible y transparente para el estudio.

Se escoge al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Isidro Ayora, provincia del Guayas, Ecuador, y a sus 88 trabajadores para la investigación. Se busca entonces determinar los actores del entorno que influyen en el desarrollo de las competencias laborales, y el desempeño de los funcionarios en el Municipio del cantón Isidro Ayora. Además, de entender los factores que influyen en el fortalecimiento de las competencias laborales de mencionado GAD Municipal.

Con estos propósitos se realiza una investigación bibliográfica para determinar la naturaleza y el impacto de las competencias laborales, a las que se suma una encuesta direccionada a todos los empleados del Municipio con el fin de determinar aquellas características y variables más relevantes en el desempeño de sus funciones. También se analiza desde fuentes de autoridad bibliográfica, el tipo de incentivos no monetarios que pueden influir en el desempeño laboral y mediante dicha encuesta se identifican los que despiertan mayor grado de interés entre los trabajadores. Estas encuestas son cotejadas con entrevistas realizadas al Jefe de Talento Humano.

Además, se hace un análisis de los distintos medios con los que el Ministerio de Trabajo evalúa el desempeño laboral de los empleados del Municipio, y con el informe de resultados obtenidos por los trabajadores en estas evaluaciones, se llega a un diagnóstico del desempeño global. Finalmente, la propuesta de Plan de incentivos no monetarios es analizada en relación a las disposiciones de la ley ecuatoriana, con el fin de que la naturaleza de las actividades propuestas y el presupuesto destinado para la generación de dicho plan, acaten lo dispuesto en la LOSEP y el Mandato Constituyente No. 2.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Plan de incentivos y competencias laborales en la gestión administrativa del Municipio del Cantón Isidro Ayora para el año 2021.

1.2. Planteamiento del problema

El Municipio del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Isidro Ayora es una institución que se encarga de que se lleve a cabo un correcto manejo de la administración de este cantón perteneciente a la provincia del Guayas.

En la actualidad sus oficinas se encuentran ocupadas con un total de 88 colaboradores, los mismos que de acuerdo a su perfil profesional y tiempo que llevan laborando se dividen en Senior, Junior y Training. En donde el perfil denominado Junior significa que el trabajador tiene menos de 2 años de experiencia dentro de la institución, Training de 0 a 1 año y Senior tiene de trabajo un tiempo de al menos 6 años de experiencia o más.

La problemática de este proyecto radica en que este Municipio posee falencias en la manera en la que evalúa el desempeño laboral de los servidores públicos que allí laboran. Además, existe una carencia de incentivos no monetarios que permitan incentivarlos dentro de sus jornadas laborales, ya que este tipo de remuneración no se encuentra contemplada dentro de la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público) y tampoco se logra visualizar dentro del reglamento interno del GAD Municipal del Cantón Isidro Ayora.

Luego de visualizar esta problemática, se identifica con claridad que la necesidad central a satisfacer es que el GAD Municipal del Cantón Isidro Ayora no cuenta con un plan de incentivos laborales no monetarios que no genere incongruencias dentro de las leyes actuales que rigen a instituciones y presupuestos destinados netamente para GADs Municipales. Además, el plan de incentivos también busca generar un mejor control con respecto al desempeño de cada uno de los colaboradores.

1.3. Formulación del Problema

¿Cómo un plan estratégico de incentivos no monetarios fortalecerá el desarrollo de las competencias laborales de los funcionarios del Municipio del cantón Isidro Ayora?

1.4. Sistematización del Problema

- ¿Qué tipos de incentivos laborales no monetarios fortalecen las competencias laborales y el compromiso institucional?
- ¿Qué factores del entorno influyen en el desarrollo de las competencias laborales?
- ¿Cómo desempeñan las competencias laborales los funcionarios en el Municipio del cantón Isidro Ayora?
- ¿Qué factores influyen en el fortalecimiento de las competencias laborales del Municipio Isidro Ayora?

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo General

Proponer un plan de incentivos estratégicos no monetarios que influyan en el desarrollo de las competencias laborales de los funcionarios del Municipio del cantón Isidro Ayora.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Describir los tipos de incentivos laborales no monetarios necesarios para el fortalecimiento de las competencias laborales y el compromiso institucional.
- Analizar el desempeño de las competencias laborales y los factores que influyen en su desarrollo del Municipio del cantón Isidro Ayora.
- Describir la forma en la que los funcionarios en el Municipio del cantón Isidro Ayora desempeñan las competencias laborales.
- Diseñar el plan estratégico de incentivos laborales para fortalecer el desarrollo de las competencias laborales de los funcionarios del Municipio Isidro Ayora.

1.6. Justificación de la Investigación

La academia ha desarrollado un sin número extenso de trabajos que validan la importancia de la motivación e incentivos debidamente aplicados en el área administrativa para la consecución de resultados y objetivos en el campo empresarial, la importancia de la investigación radica en la innovación estratégica en el campo de las instituciones públicas,

donde los resultados y procesos son reglamentados y alineados a procedimientos estándar promedio, escasamente contextualizados y revisados de acuerdo al tamaño de la administración gubernamental y las necesidades institucionales que enfrenta la administración de cada Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD).

El cantón Isidro Ayora es un cantón rural en crecimiento que requiere aportes académicos para la generación de propuestas factibles y orientadas a solucionar problemáticas que se dan de forma tradicional, donde generalmente se responsabiliza exclusivamente a instancias propias de la ley y de la base legal gubernamental, sin generar propuestas y sumar soluciones.

El desarrollo de la investigación permitirá conocer el desempeño de las competencias laborales y los factores que aportan a su desarrollo de los funcionarios del Municipio del cantón Isidro Ayora, a fin de identificar incentivos no monetarios que fortalezcan las estrategias administrativas y de la Jefatura de Talento Humano e influir el compromiso institucional y desarrollo eficiente de las funciones públicas de cada colaborador y funcionario, siendo esto de vital importancia como referencia a otras administraciones municipales y gubernamentales en el Ecuador.

1.7. Delimitación o Alcance de la Investigación

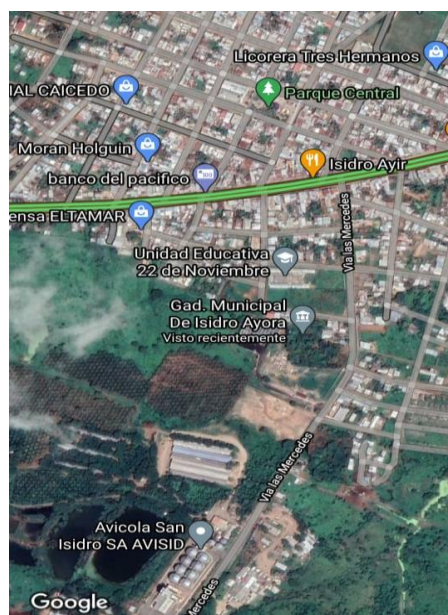


Figura 1. Ubicación del GAD del Cantón Isidro Ayora.
Fuente: Google Map (2022).

- **País:** Ecuador.
- **Región:** Costa.
- **Provincia:** Guayas.
- **Cantón:** Isidro Ayora.
- **Sector:** Rural.
- **Lugar:** Municipio del cantón Isidro Ayora.
- **Área:** Jefatura de Talento Humano.
- **Tiempo:** 2021.

1.8. Idea de Defender

Un plan de incentivos fortalece el desarrollo de las competencias laborales de los funcionarios de la administración municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Isidro Ayora para el año 2021.

1.9. Línea de Investigación Institucional/Facultad.

- **Dominio:** Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la económica, social y solidaria.
- **Línea Institucional:** Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.
- **Línea de la facultad:** Desarrollo empresarial y del talento humano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Estado del Arte

Dentro de la búsqueda exhaustiva de información, no se logró definir un proyecto on iguales características, sin embargo, los trabajos que se muestran a continuación son una recopilación de información relevante que se relacionan en cierto grado con el presente proyecto de investigación:

Cevallos & Erazo (2015), con el tema: “Diseño de un plan de incentivos para los cargos ejecutivos y administrativos de las áreas de operación y administración de EDESA S.A.”. El objetivo general de este proyecto fue: “Diseñar un plan de incentivos para los cargos ejecutivos y administrativos de las áreas de operación y administración de EDESA S.A” (p. 7).

La problemática consiste en que la empresa en la actualmente no cuenta con una estructura de compensación basada en un sistema de pago variable eficaz ligado a incentivos. Además, tiene un alto índice de rotación del personal debido a que su política de remuneración. Esta problemática se quiere atacar con el desarrollo de un sistema de pago variable que permita a mediano plazo incrementar la remuneración de los empleados.

Se concluyó dentro de este trabajo que la implementación del modelo multifactor de remuneración variable permitirá asegurar el logro de las metas planteadas por la organización y mejorar los niveles de productividad; de manera que sea un modelo autofinaciable, esto es que no se incrementen los costos fijos de mano de obra, sino que los fondos para pagar la remuneración variable provengan de mayores ingresos para la compañía, y la consecución de ahorros.

Ambos proyectos poseen analogía, debido a que tienen una fuerte necesidad de estructura de compensación para mejorar el desempeño de sus colaboradores. Además de lo mencionado anteriormente, utilizan bases teóricas bastante similares, una metodología de investigación con un enfoque cualitativo, la técnica descriptiva como base para la recopilación de información y como técnicas e investigación la encuesta y la entrevista.

Lojano (2017), con el tema: “El desempeño laboral y su relación con el nivel de satisfacción de los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón el Pangui Provincia de Zamora Chinchipe para el año 2016”. El objetivo general de este proyecto fue: “Determinar el desempeño laboral del personal y su relación en la satisfacción de los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado El Pangui” (p. 12).

El problema radica que el GAD Municipal del cantón el Pangui, existen inadecuados mecanismos de control debido a que los empleados no se encuentran presentes en sus puestos de trabajo en el momento que se requiere información respecto a su cargo, existencia de problemas de comunicación que repercuten en el desarrollo de actividades, no se da un seguimiento adecuado a la realización de actividades y uso del recurso tiempo por parte del personal, desinterés que han demostrado las autoridades en el momento de realizar una adecuada evaluación al desempeño laboral, entre otros son problemas que permiten evidenciar una clara repercusión en la satisfacción del usuario.

Dentro de este trabajo se llegó a la conclusión de que los usuarios del GAD Municipal del Cantón Pangui se sienten insatisfechos por el servicio que le prestan los servidores públicos, ya que deben esperar mucho tiempo para ser atendidos, demuestran comportamientos inadecuados, todo ello conlleva un malestar y quejas a la institución pública por el inadecuado servicio, por esa razón la solución es el diseño de un plan de incentivos que mejore el desempeño laboral y su relación con el nivel de satisfacción de los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón el Pangui.

Este proyecto aporta con información relevante acerca de las directrices y herramientas para el diseño de un plan de incentivos, las mismas que serán tomadas en consideración al momento de realizar el proyecto para el Ministerio del GAD Isidro Ayora. Además, de que la problemática es similar y que va destinada al mismo tipo de institución pública, también existe una similitud con respecto a los conceptos considerados para las redacción de las bases teóricas.

Torres (2014), con el tema: “Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para el GAD Municipal del cantón Salcedo del año 2014”. El objetivo general de este proyecto fue: “Diseñar un modelo de gestión del talento humano que sirva como

instrumento base para el direccionamiento y administración del recurso humano del GAD Municipal del cantón Salcedo” (p.18).

El problema de este proyecto se basa en que el ambiente de trabajo en el que se desarrolla el personal administrativo como el operativo no cumple con todos los requisitos establecidos por el MRL-IESS con respecto a seguridad y salud ocupacional. Además, la Institución no cuenta con un plan de incentivos económicos, debido a que, la ley no les cubre este monto, ya que, es una entidad autónoma y el presupuesto de personal lo manejan con fondos propios.

En conclusión el manual de Gestión del Talento Humano viene a constituir una ventaja competitiva con respecto al resto de GAD's, contribuyendo así a ser un referente de cambio con respecto a la administración de su personal, que le permitirá a la empresa un sus colaboradores un mayor desempleo de sus colaboradores.

La similitud de ambos proyectos radica en su estructura gramatical, de metodología y de bases teóricas, y fue escogida como una de las fuentes de recolección de datos debido a que también se enfoca en diseñar una planeación para incentivar la mejora del desempeño de los colaboradores a través de un tipo de remuneración que no es monetario, siendo en este caso el más importante el hecho de capacitarlos con temas de interés.

2.1.1. Antecedentes

El presente proyecto comprende un trabajo de desarrollo, en el cual se diseñará un plan de incentivos no monetarios para la motivación laboral en los trabajadores de una institución pública municipal, con el objetivo de implementar una cultura de reconocimiento referente al desarrollo adecuado de trabajo de los colaboradores de la institución. La necesidad de implementar un plan de incentivos no monetarios busca reforzar la motivación laboral de los empleados. Por ello es importante mencionar la eficacia de los incentivos.

Será aplicado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Isidro Ayora. La población fue fundada por Monseñor Xavier, Obispo segundo de Guayaquil, el 13 de enero de 1.832, con su Iglesia Catedral denominada San Juan de Soledad, siendo sus linderos, por el norte Cerro de la Iguana, por el sur las cordilleras de Colonche y Chongón; por el este con Pascuales y Nobol; y por el oeste con la Cordillera Guanábano. Considerada como parroquia eclesiástica hasta el 25 de diciembre 1.841 cuando se nombró un teniente corregidor

que fue la primera autoridad civil de la parroquia, perteneciendo a la municipal del cantón Daule. El 23 de junio de 1928, se procede al cambio de nombre por el de ISIDRO AYORA, en honor al señor Presidente de aquel año Doctor Isidro Ayora Cueva, a dicho acto asistieron los principales del Municipio de Daule y estuvieron presentes las autoridades parroquiales y moradores en general, hecho ocurrido en el local de la antigua Tenencia Política.

En la actualidad Isidro Ayora es uno de los 25 cantones de la provincia del Guayas en la República del Ecuador. Tanto el cantón como su cabecera cantonal, llevan el mismo nombre en honor al ex presidente Isidro Ramón Ayora Cueva. Está ubicado en el centro de la provincia del Guayas, a una distancia de 54 Km. de la ciudad de Guayaquil. Su cabecera cantonal se extiende a ambos lados de la carretera hacia Manabí.

No se encontraron precedentes para un Plan de Incentivos laborales en el GAD Municipal del Cantón Isidro Ayora. Sin embargo, existen precedentes para otros Gobiernos Autónomos Descentralizados. En el 2016 se presentó en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador el Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional con el Tema: “Diseño de un Plan de Incentivos no Monetarios para la Motivación Laboral en una Institución Pública Municipal”, por la autora Valeria Vanesa Medina Álvarez, en el que se desarrolló un Plan de Incentivos no Monetarios para el Gobierno Autónomo Descentralizado Santiago de Píllaro.

Para la formulación de dicho plan, se aplicó un Cuestionario MbM a través de encuestas hacia la totalidad de empleados del Municipio, para medir la Motivación Laboral, además se presentaron los resultados totales de la Evaluación de Desempeño Laboral, realizada por el Ministerio de Trabajo para todos los trabajadores del GAD través del Formulario MRL-EVAL-03 durante el año 2015. Finalmente, en Plan de Incentivos Laborales no Monetarios se presentó en dos etapas: 1) Incentivos basados en el desempeño y 2) otros incentivos, juntos con un presupuesto por actividad.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Competencias

Las competencias son una conducta integral del individuo, es decir conlleva aquello que puede observarse en sus comportamientos, así como sus tributos no tan evidentes pero que son expresados en el desempeño de tareas o actividades. Por ello, requiere un

concepto integral que conecte la formación y las competencias a través de cada uno de los aportes socio informativos hacia el individuo (Tobón, 2013).

Según Ouellet (2020), “como principio de organización de la formación, la competencia puede apreciarse en el conjunto de actitudes, de conocimientos y de habilidades específicas que hacen a una persona capaz de llevar a cabo un trabajo o de resolver un problema particular” (p. 37).

Las competencias incluyen una intención (interés por hacer las cosas mejor, interés por hacer algo original), una acción (fijación de objetivos, responsabilidad sobre los resultados, asunción de riesgos calculados) y un resultado (mejora en la calidad, en la productividad, ventas e innovación de productos y servicios) (Gómez, 2017, p. 52).

De acuerdo a los autores Gonczi y Athonasou (2016), “las competencias son una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, que combinan aspectos tales como actitudes, valores, conocimientos y habilidades con las actividades por desempeñar” (p. 69).

Según Levy (2016), “las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace más eficaces en una situación determinada” (p. 10).

Una competencia es una capacidad para el desempeño de tareas relativamente nuevas, en el sentido de que son distintas a las tareas de rutina que se hicieron en clase o que se plantean en contextos distintos de aquellos en los que se enseñaron (Vasco, 2013, p.37).

Posee competencia profesional quién dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer su propia actividad laboral, resuelve los problemas de forma autónoma, creativa, y está capacitado para actuar en su entorno laboral y en la organización del trabajo (Bunk, 2014, p. 54).

Para Tobón (2013), “las competencias en el campo laboral son definidas por el hacer, están asociadas con el saber, porque, aunque alguien pueda saber algo, no siempre significará que

sea competente para hacerlo, lo cual desemboca en desarrollar la competitividad en las organizaciones” (p. 113).

2.2.1.1. Usos de las competencias.

El término competencias es bastante antiguo, y se utiliza de acuerdo al propósito de la situación que se analice. En muchos casos, hace referencia a lo que las personas son capaces de hacer, tienen la responsabilidad de hacer, la obligación de hacer o que hacen en la realidad con el fin de llegar a ser lo que una organización requiere.

De acuerdo Tobón (2013), las competencias son usadas dentro del entorno social como se detallan en los siguientes puntos:

- La competencia como autoridad se refiere al poder de mundo que puede tener un determinado cargo.
- La competencia como capacitación, se refiere al grado en el cual las personas están preparadas para desempeñar toda persona en un determinado puesto de trabajo.
- La competencia como función laboral, se refiere a las responsabilidades y actividades que debe de desempeñar toda persona dentro de un puesto de trabajo.
- La competencia como idoneidad, se refiere al calificativo de apto o no apto con respecto al desempeño en un puesto de trabajo.
- La competencia como rivalidad empresarial, expresa un eje esencial del ámbito empresarial, como lo es la necesidad de toda empresa de sobresalir con respecto a otras empresas en la producción de bienes y servicios, respecto a los factores como precio, calidad, oportunidad y beneficios.
- La competencia como competición entre personas, se desarrolla cuando un empleado busca sobresalir entre los demás para obtener posibilidades de ascenso, mejores ingresos y/o premios, etc.
- La competencia como un conjunto de requisitos para desempeñar un puesto de trabajo. Se refiere a las capacitaciones, habilidades, destrezas, conocimientos, valores y actitudes que un candidato a un determinado puesto de trabajo debe tener para poder ser vinculada una empresa.
- La competencia como actividad deportiva, se refiere a eventos deportivos en calidad de sustantivo.

Las competencias son tomadas en consideración dentro del presente proyecto debido a que comprenden en un repertorio de comportamientos que algunos individuos pueden ejecutar mejor que otros de forma más eficiente, ya sean expresados en la vida cotidiana, en el ámbito académico o en el trabajo.

2.2.2. Competencias Laborales

De acuerdo al autor Bolaños (2015), “las competencias laborales son un conjunto de conocimientos, aptitudes y destrezas útiles para el cumplimiento de los resultados requeridos para lograr un objetivo en un contexto dado a nivel productivo” (p. 78).

Las competencias laborales son cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en un ambiente de trabajo. Estas competencias dependen tanto de las situaciones de aprendizaje escolar formal, como de aquel aprendizaje que deriva de las experiencias concretas de trabajo. Las organizaciones pueden mejorar su desempeño general al contratar candidatos que posean esas competencias, y para esto es necesario un enfoque de contratación basado en las mismas (Valencia., 2018, pág. 15).

Existen las competencias de forma académica y la operacionalización de una competencia. La operacionalización de una competencia es lo que vitaliza el concepto de la competencia laboral porque permite poner en práctica la habilidad adquirida que habilita a la persona para desempeñarse de la mejor forma en el mercado laboral (Bolaños, 2015, p. 82).

Según el Proyecto Tunning (2016), las competencias laborales se categorizan en competencias instrumentales que desarrollan destrezas cognitivas y metodológicas; competencias personales o habilidades relativas al trabajo en grupo y compromiso con el trabajo; competencias sistémicas que integran capacidades cognitivas prácticas y, por último, competencias transversales o específicas que son habilidades académicas para poner en práctica.

Según Gil (2007), “la identificación de las competencias propias de un puesto de trabajo constituye una de las primeras actuaciones que deben cubrirse en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, y que forma parte de la descripción de los puestos” (p. 5).

De acuerdo a Servicio Nacional de Contratación Pública (2014), la competencia laboral se define como “la capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y calidad esperados. Incluye los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para lograr los resultados previstos. Las competencias laborales suman un perfil del trabajador para la organización que quiera llevar a cabo una evaluación de desempeño, y necesite una referencia común.

Para la Organización Internacional de Trabajo, OIT, “las competencias laborales abarcan los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer, que se dominan y aplican en un contexto específico” (Vargas, 2012, p. 10).

La OIT (2021) sugiere que, “para el desarrollo de las competencias laborales, es imprescindible el aprendizaje permanente, la cual reúne cada uno de los conocimientos cotidianos a lo largo de la vida que permiten formalizar, especializar y pulir dicho dominio de ciertas habilidades y aptitudes”.

Existe un cambio de paradigma en la perspectiva del trabajo, donde las sociedades industriales basadas en relaciones industriales, la cadena de producción y la estandarización de las virtudes laborales solícitas, pasan a una gestión desde la Sociedad de la Información y del conocimiento, para lo cual el desarrollo del talento humano, la evaluación por resultados y el monitoreo de los impactos integrales, permiten crear una convergencia e integración en cada una de las actividades y procesos de la organización, para lo cual es necesario el desarrollo de las competencias laborales. Para el desarrollo de las competencias laborales es necesario la calificación o certificación que es una designación o reconocimiento formal de las habilidades profesionales de dicho colaborador y que puede ser identificado en planos locales y/o globales (Vargas, 2012).

De acuerdo a Core Global Partners (2021), “las competencias laborales son comprendidas en 3 dimensiones, donde el primero concibe la competencia como la capacidad para ejecutar las tareas (conocimiento); el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, incluye a los dos anteriores” (p. 1).

El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), reconoce la importancia de la certificación por Competencias Laborales de manera formal, independientemente

de cómo han sido adquiridas, o si cuentan con algún título o grado académico, buscando favorecer su función laboral a través de oportunidades de aprendizaje continuo, reconocimiento y valorización (SECAP, 2013).

Las competencias laborales, por tanto, son capacidades demostrables y calificables por parte de Recursos Humanos y su gestión de selección y evaluación. Estas pueden ser informales tras la adquisición y práctica de un oficio, pueden también ser formadas en el sistema educativo formativo. Por esta razón, los académicos han resuelto que esta tarea del desarrollo de competencias en el campo laboral debe ser abordado desde el sistema educativo, y dicho diseño debería por tanto alimentar la productividad y el desarrollo del campo laboral y las organizaciones que lo componen. Además, es esencial las competencias laborales son una suma de conocimientos y habilidades que responden a la capacidad necesaria para desenvolver una tarea o actividad de la forma en la que la organización lo requiere, de forma eficiente y competitiva.

2.2.2.1. Enfoques de las Competencias Laborales.

Las Competencias Laborales, de acuerdo a los académicos tienen 3 enfoques principales de donde surge la división de dichas competencias y estos son:

- El Modelo Conductual.
- El Modelo Funcional.
- El Modelo Constructivista.

El **Modelo Conductual** se toma como rol aquellos que hacen bien su trabajo y son diligentes en el desarrollo de sus funciones y que son congruentes con los resultados esperados de la organización, a menudo influyen el puesto de trabajo buscando como elemento central la competencia.

Spencer y Spencer (2014), plantea un modelo de iceberg que referencia algunos factores que determinan el desarrollo de dichas competencias. Donde entre las variables visibles se encuentran las habilidades y conocimientos, así como variables no visibles como los valores o roles sociales, la autoimagen, rasgos conductuales y motivos como pensamientos y preferencias naturales y consistentes Becerra y Campos (p. 72).

La Figura 2, muestran las características que definen al Modelo del Iceberg Spencer y Spencer.

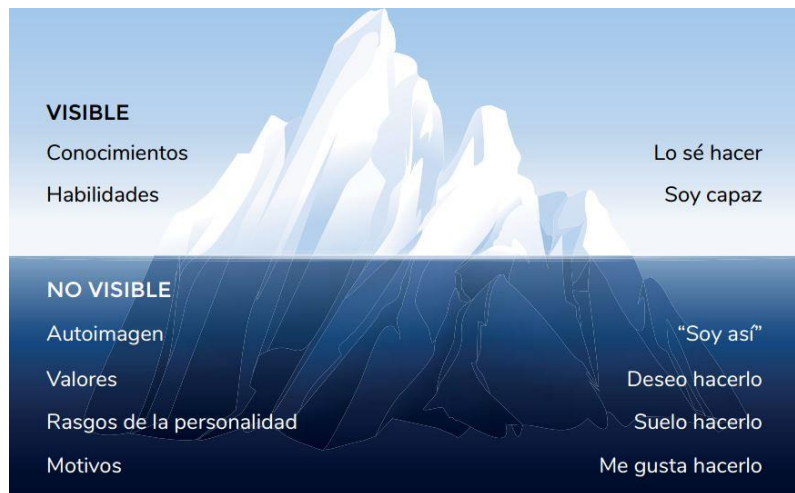


Figura 2. Modelo del Iceberg Spencer y Spencer.
Fuente: Becerra & Campos (2014).

Gil (2017), el modelo del Iceberg de Spencer y Spencer, se clasifica en 6 grupos de competencias genéricas donde pueden considerarse una ampliación de la clasificación que OIT adopta citando a Mertens.

La Tabla 1, describe las características de los seis grupos que componen el modelo del Iceberg de Spencer y Spencer.

Tabla 1. Clasificación de las competencias laborales genéricas de Spencer y Spencer.

Grupos	Competencias genéricas
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado. • Atención al orden, calidad y perfección. • Espíritu de iniciativa. • Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal. • Orientación al cliente.
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión e influencia. • Conciencia organizativa. • Construcción de relaciones.

Competencias Directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los otros. • Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. • Trabajo en grupo y cooperación. • Liderazgo de grupos.
Competencias Cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual. • Capacidades técnicas, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol. • Confianza en sí mismo. • Flexibilidad. • Hábitos de organización.

Fuente: Gil (2017).

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

El **Modelo Funcional** toma como referencia los postulados teóricos de la escuela funcionalista de la sociología donde se busca adaptar los sistemas de formación y capacitación a los requerimientos del mercado laboral, su relación con las instituciones gubernamentales y sociales, así como la interacción con los fenómenos socioculturales, por ello la identificación de las competencias responde a los elementos anteriormente descritos a través de la suma de habilidades, conocimientos y aptitudes para la obtención de resultados organizacionales y la solución de un problema (Becerra & Campos, 2012, p. 84).

Esta perspectiva, incluye a las competencias en los objetivos de desarrollo de cada programa laboral o formativo, donde se requiere generar una síntesis del potencial de cada colaborador como una herramienta estratégica para organizar espacios y acciones de formación, donde las competencias profesionales ponen de manifiesto otras competencias implícitas en el ejercicio de su función o rol formativo.

El autor Tejada y Navío (2016), clasifica a las competencias laborales en relación a la competencia metodológica, social, técnica y la participativa. Lo mencionado anteriormente, se muestra de manera detallada en la Figura 3.

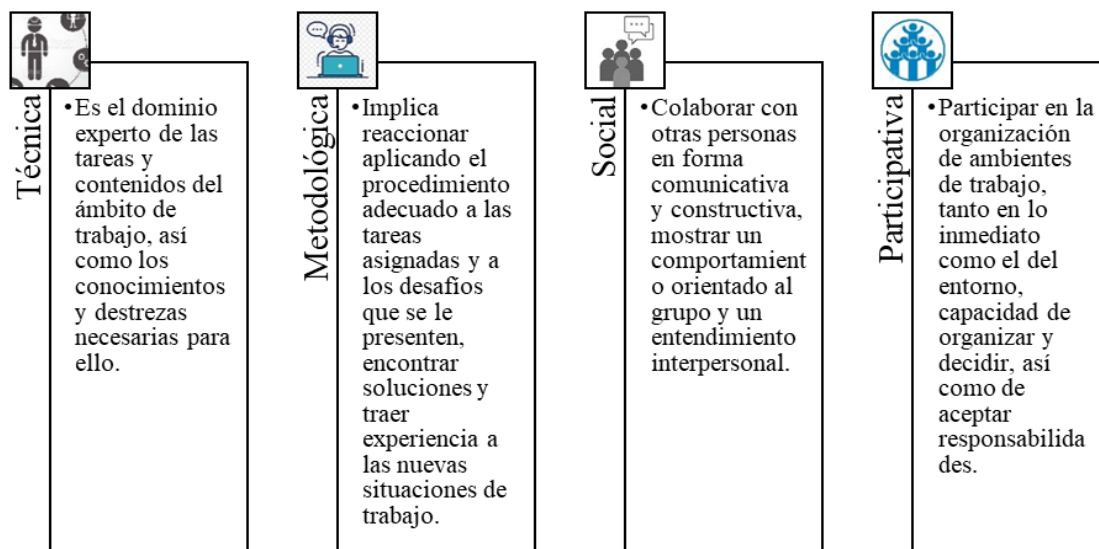


Figura 3. Clasificación de las Competencias Laborales según Bunk.
Fuente: Tejada & Navío (2016).

El **Modelo Constructivista**, es una teoría que propone que el ambiente de aprendizaje debe sostener múltiples perspectivas o interpretaciones de realidad, construcción de conocimiento, actividades basadas en experiencias ricas en contexto.

Las competencias laborales representan la capacidad de desempeñar las tareas solícitas determinados, la clasificación y los tipos de competencias que se consideran en una organización, dependen de las metas y necesidades de la misma organización. Por ello dicha clasificación ha cambiado conforme al enfoque de la gestión empresarial, es decir desde la visión mercantilista donde los resultados se orientan al servicio al cliente; va avanzando hasta un enfoque de organización del trabajo donde la dirección es más participativa, busca el trabajo equipo e integración de tareas; para luego mostrar cambios tecnológicos y de los valores organizativos, donde hace hincapié en la conciencia de calidad, espíritu de autorrealización y conciencia de sostenibilidad empresarial SENATI (2019).

De acuerdo a los autores Cardona y Chinchilla (2014), las competencias laborales se clasifican en competencias técnicas o del puesto y competencias directivas. Las Directivas son las referidas a la capacidad estratégica de su rol directivo y la relación con el entorno externo de la organización, las cuales se subclasifican en: Estratégicas, Intratégicas y Eficacia Personal (p. 71)

Los autores aseguran, que estas clasificaciones no abarcan las funciones inherentes a la actividad laboral como los Generales de Mertens que cita la OIT. La Figura 4, muestra la clasificación de la función directiva.

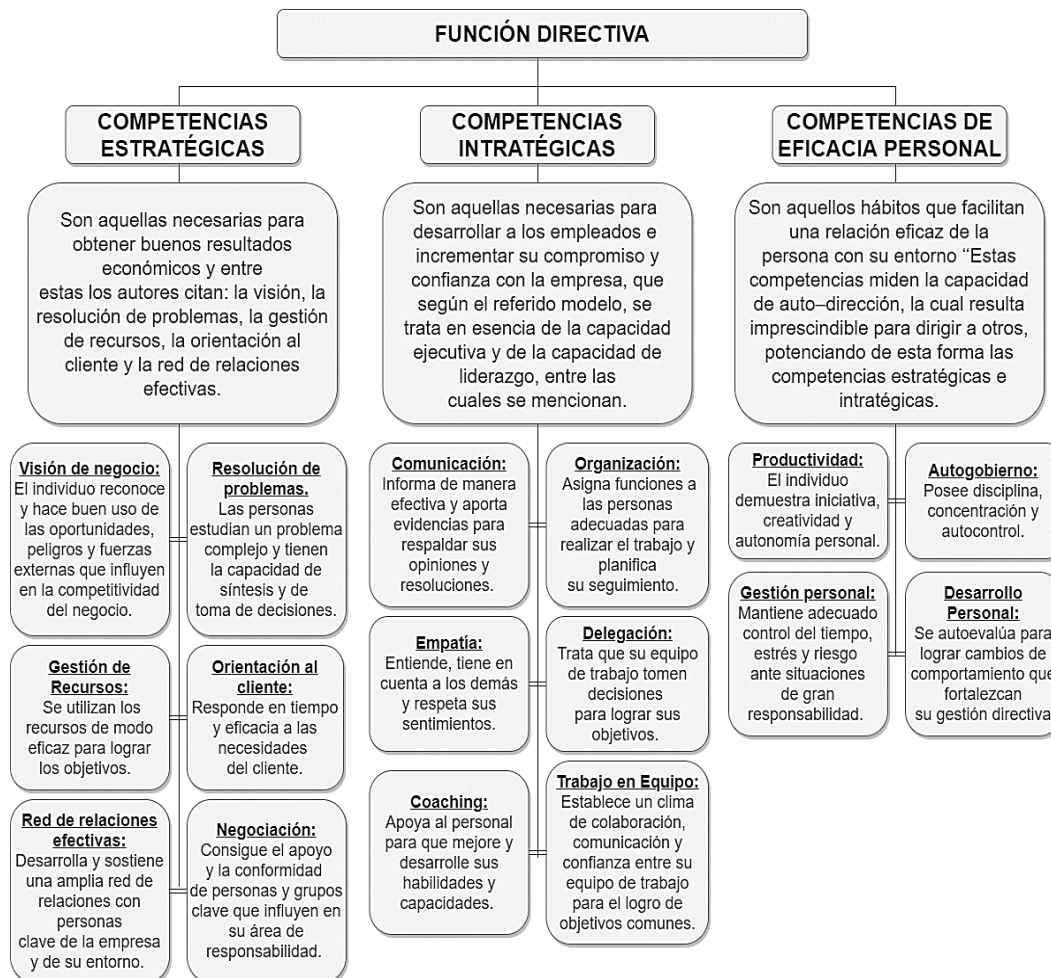


Figura 4. Clasificación de las Competencias Laborales.
Fuente: Cardona y Chinchilla (2014).

Para OIT (2020), “un sistema de conceptos que deriva en una “Norma Técnica de Competencia Laboral”, que abarca el conjunto de competencias para la función productiva a partir de requerimientos de calidad y efectividad”.

Dichas competencias las toma de Mertens, clasificándolas en Básicas, Genéricas y Específicas, como se muestran en la Figura 5.

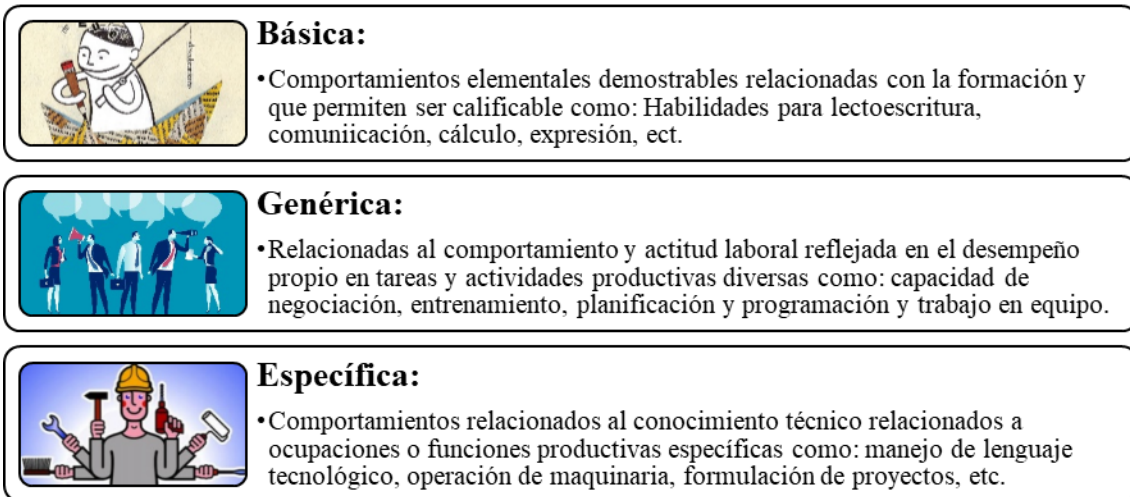


Figura 5. Clasificación de las Competencias Laborales según Mertens.
Fuente: OIT (2020).

2.2.2.2. Gestión por Competencias.

Las competencias laborales al ser solicitadas por las organizaciones, estas requieren ser detectadas. A menudo se debe porque un colaborador sobresale del comportamiento promedio del resto de la organización, por la práctica de habilidades y/o conocimientos propios, al igual que mediante evaluaciones de desempeño podemos identificarlas a través de pruebas orales, prácticas, estudios de caso, etc.

El concepto de gestión por competencias, fue acuñado en 1973 por David Mac Clelland, como un modelo que plantea a las empresas y organizaciones que poseen características distintivas, identificar los factores que les permiten establecer mecanismos de gestión del talento humano.

Esto dependerá de la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. La gestión del talento humano permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común (Chiavenato, 2014, p. 6).

2.2.3. Incentivos Laborales

El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo

suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos (Gerhart, 2017).

Bohlander y Snell (2008) “los incentivos concentran los esfuerzos de los empleados en objetivos específicos del desempeño, proporcionan motivación real que producen ganancias importantes tanto para los empleados como para la organización”. (p. 437).

De esta manera, el incentivo se convierte en una inversión, una mejora sustancial en el ambiente laboral y una estabilidad y crecimiento de la organización a corto, mediano y largo plazo.

En este sentido, existen muchas organizaciones que toman como método, el pago por desempeño (PPD), este tipo de mecanismo permite establecer el límite salarial al empleado, no solo motivándolo sino, creando una competencia sana entre el personal. En personal de ventas por ejemplo el PPD puede aplicarse incluso a grupos de trabajo mejorando la productividad global, permitiendo un mejor ambiente y mayores niveles de ganancias.

Según el autor Gerhart (2017), las compensaciones se definen como todas las formas de retorno financiero que los empleados reciben en una relación laboral. Las compensaciones, no son ni un regalo, ni un subsidio, sino que son el reconocimiento de la productividad, en este contexto el PDD funciona muy bien en grupos de alto desempeño, los cuales necesitan gran motivación (p. 214).

Además, es importante notar que hay incentivos que no están directamente relacionados con el dinero, sino, con el sentimiento de pertenencia y el sentirse valorados. El autor Ashfar Afandi, menciona la importancia de los incentivos no económicos, como por ejemplo: tener voz dentro de la toma de decisiones, tiempos flexibles, tener tecnología y herramientas para realizar el trabajo y también el reconocimiento y la posibilidad de crecimiento dentro de la organización (Alfandi, 2014).

En resumen, se puede establecer que los incentivos son de gran importancia para la organización ya que permiten el buen desempeño de los trabajadores, pues en función de un objetivo desarrollan sus actividades de la mejor manera y a la vez este desempeño les permitirá

contribuir con la calidad de funcionamiento de la organización en general, también cubrir ciertos aspectos de su vida fuera del entorno laboral.

2.2.3.1. Tipos de Incentivos Laborales.

Existen una amplia variedad de incentivos laborales, incluso, los incentivos dependen de la organización y el tipo de negocio, por ejemplo, en una oficina en la ciudad de Guayaquil, probablemente ofrecer alojamiento no sea de mayor importancia, pero si lo es en un campo petrolero en el Oriente ecuatoriano. Por estas razones, los beneficios deben ir alineados con el giro del negocio y las necesidades del trabajador. Además, es fundamental clasificar los incentivos.

Los incentivos se clasifican en dos grandes grupos: los incentivos monetarios y los incentivos no monetarios. Sin embargo, cada uno de estos grupos incluye una amplia variedad de opciones, las cuales, los empleadores, cada vez toman más en cuenta al momento de brindar beneficios a sus empleados (Maldonado, 2017).

Los incentivos monetarios, son los más usuales o más conocidos. Es interesante destacar que a pesar de que los incentivos monetarios son los que la mayoría de empleados desea o aspira, no son la razón principal por la cual los empleados permanecen en una empresa u organización, ni tampoco generan sentido de familiaridad ni apersonamiento por y para la organización. No obstante, los incentivos no monetarios si generan un sentimiento de valoración del trabajo y desempeño positivo del empleado (Cosgrove, 2011).

La Organización Internacional del Trabajo (2020), “incluye en incentivos laborales los pagos o beneficios monetarios, pensiones por enfermedad, seguro de salud, accidentes y/o seguro de vida, uniformes, viáticos, guardería, comida y transporte. Además, dentro de los incentivos monetarios directos, existen varios tipos de planes de incentivos”.

El sistema Diferencial de Tarifas de Taylor, incluye un plan de compensación que brinda un gran incentivo a quienes cumplan o superen su cuota de productividad, y aplica castigos o multas a quienes no lo hagan, es importante notar que este sistema no contempla un salario mínimo (Anbarasu, 2010).

El sistema de Taylor, convierte el trabajo más que en un incentivo en un miedo constante al castigo, lo que pudiese elevar la productividad, pero perjudicar el clima laboral, y aumentar el estrés. Por ende, puede encasillar la productividad en las metas impuestas y no en metas propias del empleado que pueden ser incluso más altas o aspiracionales cuando no se incluyen castigos.

Por otro lado, El Sistema de Merrick, incluye pagos según la productividad, por ejemplo, trabajadores que alcanzan el 83% reciben su salario normal, trabajadores que alcanzan el 100 % de productividad, reciben el 110% de su salario normal, trabajadores que alcanzan el 120% de productividad, reciben el 120% en relación a su salario normal.

Este tipo de estimaciones se hacen de acuerdo al tipo de trabajo, y también en relación a la calidad del mismo y el tiempo que presta a la empresa. Este sistema, propone incentivos que permiten al empleado plantearse metas más altas y trabajar aspiracionalmente, buscando obtener mayor compensación y al mismo tiempo aumentando constantemente la productividad de la empresa, al sentirse motivado (Anbarasu, 2010).

2.2.3.1.1. Incentivos Laborales no Monetarios.

Los incentivos no monetarios son una nueva forma de retribuir al empleado; fuera de la idea tradicional de entregar dinero. Este concepto flexible trabaja sobre aspectos más intrínsecos del ser humano, enfocándose en sus necesidades y trayendo a colación temas fundamentales en la relación laboral que antes no solían ser tomados en cuenta, como, por ejemplo, la familia y la necesidad de estar presente en compromisos importantes.

El incentivo no monetario, también es llamado salario emocional, este salario emocional que contempla las necesidades: personales, humanas y afectivas, es hoy en día la principal razón por las cuales los empleados optan por un trabajo y la principal razón de permanencia en una institución (Gómez, 2011).

Los incentivos no monetarios están a cargo del departamento de Recursos Humanos quien tiene la responsabilidad de influir positivamente en las emociones del trabajador e incluir aspectos personales y familiares en el modelo de trabajo actual. Este modelo contempla las necesidades de las personas y las instituciones en el ritmo del mundo globalizado que cada vez exige empleados más eficaces y eficientes.

El desempeño laboral puede ser motivado por reconocimientos no monetarios, estos pueden ser: la posibilidad de crecimiento profesional, el clima de trabajo o la seguridad en el empleo.

Según Chiavenato (2002), Las recompensas que no son económicas ofrecen a las organizaciones una estupenda vía para motivar a sus colaboradores. El sistema de recompensas debe tomar en cuenta el concepto de refuerzo positivo de Skinner; es decir, todo comportamiento estará determinado por sus consecuencias (p. 318).

En este sentido, los incentivos no económicos, se enfocan a brindar sentimiento de pertenencia al empleado. Los incentivos no económicos son los que generan estabilidad y compromiso con la institución, apersonamiento y mejoran las capacidades de trabajo en equipo. Los incentivos no económicos son: feriados y vacaciones, horarios flexibles, apoyo para estudios, salud y seguridad ocupacional, apoyo psicológico y espacios recreacionales, entre otros.

Los incentivos no económicos son fundamentales para un buen clima laboral y van muy de la mano con la generación de habilidades blandas, tanto en el líder del equipo como en los trabajadores. Por estas razones, es fundamental el aprecio por el trabajo, el valor que se da al mismo, el reconocimiento constante de la labor y lo fundamental del trabajo del individuo para los fines de la organización (Giarrizzo, 2012).

En este contexto, se permite la individualización de cada uno de los empleados, permitir que todos los mandos se conozcan entre sí, transformando los grupos a verdaderos equipos de trabajo y escuelas de líderes en cada uno de ellos.

Una parte fundamental a notar en este aspecto, es que los incentivos no monetarios pueden ser de amplia ayuda en tiempos de crisis. Cuando la organización afronta crisis económicas, el estrés laboral aumenta, por lo general, vienen los despidos, la productividad baja, el clima laboral se torna tenso y estos fenómenos no hacen más que fortalecer las crisis económicas. Por tanto, una manera de conservar una organización fuerte y brindar seguridad a los trabajadores en tiempos de crisis es a través de los incentivos no monetarios (OIT, 2020).

De esta forma, el clima de confianza bajará el estrés laboral y el reconocimiento del trabajo de cada individuo permitirá sacar a flote la organización en tiempos de crisis. Una muestra clara de este fenómeno ha sido la pandemia del Covid-19, lo que ha fundamentado la importancia de tener cultura organizacional fuerte en las instituciones demostrando que las instituciones que sobreviven en tiempos de crisis son las que mantienen trabajadores motivados y comprometidos.

2.2.4. Diseño de un plan de Incentivos

Para el desarrollo de un plan de incentivos es necesario identificar los objetivos que se desea alcanzar con el mismo, y los medios que serán utilizados. Se debe identificar las necesidades que el plan está enfocado en solventar, y los recursos disponibles.

Chiavenato (2009) establece que un plan de incentivos se torna interesante cuando: a) las unidades de los resultados se pueden medir con facilidad, b) existe una clara relación entre el esfuerzo de los colaboradores y la cantidad de los resultados alcanzados, c) los puestos son estandarizados, el flujo de trabajo es regular y no existen demoras para la evaluación de los resultados alcanzados d) la cantidad es menos importante que la calidad o cuando la cantidad es importante, entonces se mide y controla con facilidad y e) las condiciones de la competencia imponen que las unidades de los costos sean precisas y cómodas (p. 340).

Se puede describir de lo anteriormente planteado que para diseñar un plan de incentivos hay que tener en cuenta ciertas consideraciones que son muy interesantes, haciendo entender que hay que realizarlo de la manera más explícita posible para así lograr el mejor entendimiento y mayor esfuerzo de los trabajadores y establecer lo que se quiere con el plan, luego se deben ir realizando evaluaciones para medir que las metas planteadas se estén logrando.

Tienen que existir una relación importante entre la cantidad y localización (lo que se quiere y los que se busca) como lo queremos obtener y en qué niveles lo queremos obtener, si la cantidad supera la calidad es fácil lograr una buena interpretación de los resultados. Cuando las competencias dentro de los puestos de trabajo son de fácil comprensión a la hora de aplicar un plan de incentivos los costos del mismo serán más bajos.

2.2.5. Aplicación de un Plan de Incentivos

Se identifican tres tipos de planes que pueden fortalecer el desarrollo de las competencias laborales, caracterizados por el tipo de incentivos que ofrecen:

- a) **Plan de Formación y Capacitación:** orientado a prolongar y complementar el nivel de educación inicial del universitario, a través de la educación formal y no formal, dirigidos al desarrollo de habilidades, destrezas, valores y competencias que contribuyan al mejor cumplimiento de la misión institucional, mediante el incremento de la capacidad individual, del fortalecimiento de la ética del servicio público y del desarrollo personal integral (Sierra, 2016).

- b) **Plan de Bienestar Social Laboral:** contiene los programas orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, permitir el aumento de los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, la identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora y garantizar su desarrollo integral. Con base en un diagnóstico previo a la cultura y clima organizacional la Institución diseñó estrategias y programas de intervención a las situaciones evaluadas, que acordes con su situación financiera y la normatividad aplicable le permitiera la implementación de su plan de estímulos e incentivos laborales orientado a Protección y Servicios Sociales -Función Asistencial y a la Calidad de Vida Laboral (Gómez & Porras, 2012).

- c) **Plan de Incentivos Laborales:** destinados a crear condiciones favorables de trabajo y a reconocer los desempeños en el nivel de excelencia (Gómez & Porras, 2012).

2.2.6. Administración de Talento Humano en la Función Pública

Como se mencionó anteriormente, la globalización y la rápida expansión de las tecnologías ha traído consigo un sinnúmero de necesidades; una de ellas, sin duda es una administración de talento humano más eficiente con enfoque en resultados. Las instituciones públicas no han quedado de lado en este nuevo modelo de acción; por tanto, es fundamental que el trabajo público, sea llevado a cabo por personal motivado, capaz y eficaz debido a que este trabajo influye trascendentalmente en los ciudadanos en general (Cadena, 2016).

Una de las principales metas a cumplir dentro de la función pública, para que pueda existir una administración de talento humano certera y eficiente, es la transparencia. La

transparencia, debe ser el pilar de acción para motivar al personal. Lógicamente, en la administración pública los incentivos económicos son restringidos y significativamente menores a los de la empresa privada. Es por esta razón que los incentivos no monetarios deben ser primordiales en la administración pública. “pueden basarse en recompensas no monetarias condiciones de carrera para los individuos o mayor autonomía para las agencias” (Jiménez, 2011).

Por esta razón y considerando la situación actual del Ecuador, lo primero que deben ofrecer las instituciones públicas a sus empleados es transparencia. Transparencia en procesos de selección, transparencia en asignación de promociones o puesto de trabajo, transparencia en la permanencia o no del personal.

Las instituciones públicas tienen “la fama” de cambiar de personal dependiendo del gobierno o administración en turno, de ser trabajos eventuales, de ser bastante ineficientes y llenos de procesos burocráticos. En este sentido, uno de los principales medios para motivar la mejora en la productividad, motivación y desempeño de los empleados públicos es a través del sentimiento de pertenencia, mismo que se verá reflejado en la permanencia, en la estabilidad del empleado, en su trato al ciudadano, en su función de servidor público de ayuda y soporte a la comunidad y por supuesto en la mejora de la productividad y eficacia en los procesos.

“Es importante el reforzamiento de las conductas positivas, manejar las instituciones públicas con el filtro que se maneja en el sector privado; en otras palabras, tratar al ciudadano como que fuera un cliente” (Díaz, 2018).

Para que esto pueda ocurrir, es importante el trato hacia el trabajador como un individuo valorado, incentivar reconocimientos, de mejor empleado, el más amable, el de mejor atención al cliente, el más proactivo o eficiente. Incentivos no monetarios que influyen, tanto en la motivación del empleado, cómo en el trato al usuario y la articulación de todas las funciones del estado que se mueven a través del engranaje de las instituciones públicas.

Considerando el papel fundamental de los GADS, una adecuada administración de Recursos Humanos, puede cambiar completamente la institucionalización y la articulación de los sistemas del estado, empezando en los gobiernos autónomos y descentralizados. Al tener los GADS pertenencia y marcos de acción en territorios más pequeños. Una adecuada administración del factor humano, influiría positivamente en una mejora sustancial en la

productividad, el trato hacia el usuario y la eficiencia de los sistemas públicos que se llevan a cabo a través de estas instituciones.

“En los GADS municipales requiere recursos humanos con alto potencial; atendiendo a las competencias que cada individuo posee y desarrollara en el ámbito laboral al enfrentar retos y desafíos de un cargo con resultados positivos” (Medina, 2016).

Sin lugar a dudas, la administración de talento humano es fundamental en cualquier institución pública o privada, pero, en las instituciones públicas el papel del área de Recursos Humanos, va mucho más allá de las competencias de la institución, va a hacia la necesidad de tener trabajadores motivados para cumplir con las metas planteadas, por y para el estado, mejorando los sistemas de atención y servicio a nivel nacional. Empezar por una eficiente dirección y gestión de Recursos Humanos en los GADS, podría cambiar sustancialmente, la manera en que se lleva a cabo el trabajo público en el Ecuador.

2.2.7. Política Salarial

La política salarial, se debe tener en cuenta que todo salario se asigna acorde a la complejidad de la labor y su relación con las demás, por lo cual idear una política salarial requiere de conocimientos técnicos de análisis, descripción y evaluación en materia laboral (Solis, 2012).

“En este sentido, se puede definir a la política salarial como el conjunto de criterios, principios y orientaciones dirigidas a conseguir una distribución equitativa y competitiva de la masa salarial” (Fernández, 2017).

La política salarial se ha vuelto un factor crucial en la satisfacción del trabajador, por lo cual no se debe dejar pasar si se pretende mejorar la productividad de una organización y con ello su crecimiento; por el contrario, temas como insatisfacción laboral, mal clima de trabajo y la inestabilidad salarial pueden ocasionar una fuerte pérdida de competitividad para cualquier organización. En este sentido, es importante que para lograr el crecimiento de una organización se posea un adecuado sistema de selección de personal, formación constante y una eficiente política salarial (Arias, Portilla, & Castaño, 2018).

Arellano & Renzo (2016) señala que la política salarial es la base en la cual se determinan los salarios de todo el equipo de trabajo dentro de una organización, teniendo los siguientes objetivos:

- Contar con un talento humano adecuado y capacitado, que agregue valor a su posición laboral.
- Motivar al personal de la organización para incrementar su productividad.
- Conseguir una retención y fidelización del mejor talento humano.
- Capacitar a los trabajadores acerca del establecimiento de compensaciones.
- Lograr competitividad al ofrecer salarios acordes al mercado.

2.2.8. Escala Salarial

Se utiliza una escala salarial para determinar los salarios correspondientes a cada cargo, esta herramienta busca establecer los rangos en los que debe estar una remuneración para que sea justa de acuerdo a cada organización, realizando para ello un análisis de mercado y una valoración de los puestos de trabajo (García, 2014).

Al construir una escala salarial, se puede definir diferentes categorías que establezcan el rango en el que se puedan mover los salarios de cada puesto laboral dentro de una organización; en este sentido, un salario podría variar entre el punto mínimo y el punto máximo de la categoría correspondiente (Arellano, 2014).

“Una vez calculada la escala salarial, se puede evidenciar si los salarios proyectados tendrán o no tendrán tendencia a aumentar, si los cargos dentro de una organización se encuentran subvalorados o sobrevalorados, si los salarios requieren ajustes, entre otros aspectos” (García, 2014).

2.2.9. Incentivos

Dentro de una organización, los incentivos son estímulos según el desempeño de una persona dentro de su cargo laboral, estos pueden otorgarse de forma individual o grupal, con el fin de motivar al talento humano de la organización y aumentar su productividad en la misma (García, 2014).

Los incentivos tienen por objeto promover un mensaje positivo dentro de la empresa. Si se manejan adecuadamente, suben la moral y la productividad al proporcionar a los empleados una meta tangible en la cual concentrarse dentro de los parámetros de su empleo. Los incentivos por cubrir una cuota de ventas vienen de inmediato a la mente, pero el aliciente adecuado puede motivar a cualquier departamento de tu empresa, ya sea el de contabilidad o el de atención al cliente (Castaño, 2014, p. 31).

Generalmente, un sistema de incentivos no se puede definir de manera fácil, ya que se debe realizar evaluaciones entre el desempeño, el esfuerzo y las metas establecidas para cada empleado o área de una organización; a la vez considerar que, la mayoría de veces, los incentivos se entregan en especie y no en efectivo, por lo que se debe buscar beneficios no económicos que puedan entregarse al trabajador (García, 2014).

2.2.9.1. Tipos de Incentivos.

Es muy importante tener presente que los bonos económicos no son los únicos que deben existir dentro del sistema de incentivos de una organización, ya que no todas las personas laboran únicamente con una motivación monetaria. Por ello, es importante conocer los diferentes tipos de incentivos que se pueden adoptar y cómo lograrlo (Satey, 2014).

2.2.9.1.1. Según su naturaleza.

- Incentivos Económicos
 - Por el puesto de trabajo.
 - Por los méritos.
 - Por el reconocimiento.
 - Por las unidades.
 - Por experiencia y conocimientos.
 - Bonos de producción.
 - Comisiones.
 - Curvas de madurez.
 - Incrementos por méritos.
- Incentivos no Económicos
 - Servicio de restaurante.
 - Asistencia Médica.
 - Transporte.
 - Servicio social y consejería.
 - Crecimiento profesional.
 - Horarios flexibles.
 - Reconocimientos públicos.
 - Asociaciones o clubes recreativos.
 - Aprendizaje.

- Seguro de vida colectivo.
- Oportunidades de estudio.
- Incentivos Mixtos
 - Certificados de regalo.
 - Eventos especiales.
 - Rifas.
- Confianza en los líderes de la organización.
- Programas de capacitaciones.
- Salario variable.
- Viajes individuales o en grupo.

2.2.9.1.2. Según su cobertura.

- Individuales.
- Grupo o equipos.
- Para vendedores.
- Para gerentes o ejecutivos.
- Para toda la empresa.
- Para empleados profesionales.
- Sistemas de sugerencias.
- Planes estándar por hora.
- Planes de reparto de utilidades.
- Planes de trabajo a destajo.
- Planes de comisiones.
- Planes de propiedad de acciones.
- Planes de scalón.

2.2.9.1.3. Según su frecuencia de pago.

- A corto plazo.
- A largo plazo.

2.2.9.1.4. Según Estí.

- Premios formales.
- Premios informales.

2.2.10. Productividad e Incentivos

Según el autor De León (2014), entre los incentivos más utilizados para lograr una mayor productividad y crecimiento de un equipo de trabajo se encuentran los siguientes:

- Reconocimiento público a los logros obtenidos: por un área o departamento de la empresa u organización, ya que las metas alcanzadas en equipo generan un mayor sentido de pertenencia y sinergia del equipo.
- Evaluaciones periódicas a todo el equipo: de trabajo, resaltando los logros obtenidos o trazando el camino que les permita mejorar cada día.

- Reconocimiento público al empleado o empleada del mes: con el fin de poner en conocimiento del resto de talento humano, cuál es el resultado que se espera de ellos.
- Creación de identidad y pertenencia: ya sea mediante actividades recreativas, festejo de cumpleaños, festejo de fechas importantes para la organización, reconocimiento público de los logros obtenidos, implementar horarios del trabajo flexibles, entre otros.
- Acompañamiento a los miembros: que desempeñen funciones de alto riesgo, mediante una comunicación permanente con sus respectivas familias, con el fin de fortalecer la confianza, el bienestar y la sensación de seguridad del trabajador.

2.2.11. Competencias por puestos

Al seleccionar el equipo de trabajo de una determinada organización, el utilizar correctamente un sistema basado en competencias, se convierte en un ganar/ganar para la persona y para la organización, ya que permite ubicar a las personas en los puestos para los que están mejor preparadas tanto en conocimientos como en competencias (López, 2010).

Según la Caja de Herramientas Empresas Inclusivas (2015), en el análisis de las competencias de puestos laborales, existen algunos principios en la competencia por puesto que son las siguientes:

- Enfoque en los derechos humanos.
- Selección por competencias y capacidades, o basarse en su condición de discapacidad.
- Evaluación individual.
- El puesto laboral es el que debe adaptarse a la persona y no viceversa.
- Aplicarse apoyos o ajustes razonables, al existir alguna limitación en las capacidades de una persona.
- Identificar las barreras existentes, en la función que desempeñaría la persona e identificar posibles riesgos, con el fin de mitigarlos.

“La descripción de un puesto de trabajo debe revelar información y preguntas especialmente sobre competencias involucradas para ese determinado puesto” (López, 2010).

2.2.11.1. Dificultades para la evaluación de competencias.

La evaluación de competencias es un proceso complejo, por lo cual conlleva algunas dificultades normales que suceden al emitir juicios de valor que se ajusten al mérito de

las personas evaluadas. Si la evaluación es realizada por miembros de la propia organización, las relaciones entre los trabajadores y los evaluadores pueden afectar el proceso de evaluación; por ello, es importante sistematizar los procesos de evaluación, contar con evaluadores capacitados y lograr respaldar con datos técnicos a cualquier juicio de valor. Las dificultades o errores que generalmente pueden ocurrir en el proceso de evaluación son a) error de indulgencia o severidad, b) la tendencia central, c) el efecto halo, d) el efecto de contaminación, e) el efecto novedad y f) entre otros (Flores, 2017, p. 17).

2.2.11.2. Valoración por cargos.

La valoración de cargos dentro de una empresa u organización permite conocer el valor de cada puesto de trabajo con respecto al resto. El proceso de valoración se puede realizar utilizando diferentes técnicas ponderadas de análisis y de síntesis, para conseguir el valor relativo del cargo que se está evaluando. Esto ayuda a saber la diferencia entre los puestos de trabajo dentro de una misma organización, ya que cada uno es único y con metas diferentes (Rodríguez, 2015).

Se puede aplicar la valoración en dos formas principales: por una parte, creando un plan salarial acorde a las diferencias de cada puesto de trabajo, lo cual se conoce como equidad interna; y, por otra parte, se puede crear un plan de salarios a nivel sectorial o nacional que respete las diferencias entre los puestos de un mismo sector, a lo que se lo conoce como equidad externa (Tejada, 2016).

2.2.11.3. Satisfacción de los trabajadores.

“Si una organización desea crecer de manera estratégica, es indispensable conocer a las personas que colaboran en la misma, valorando sus condiciones de trabajo y por supuesto, su satisfacción laboral” (Sánchez & García, 2017).

Es necesario recalcar que en toda organización existen diferentes objetivos e intereses particulares que deben ser alineados. Por una parte, la organización espera de sus trabajadores el mejor desempeño en sus funciones, de una manera confiable, respetando las normas organizacionales y cumpliendo los estándares establecidos; a la vez, los directivos esperan personas con alta iniciativa, que desarrollen nuevas habilidades y respondan a las necesidades de la organización; y finalmente, los trabajadores esperan

que la organización les proporcione un salario justo y equitativo, seguridad en su cargo de trabajo y un trato digno. Es así que, la satisfacción laboral, produce una fuerte vinculación entre trabajadores y la organización, impactando directamente en el desempeño, la productividad, la salud y la calidad de vida (Sánchez & García, 2017).

2.3. Marco Conceptual

- **Administración:**

Según la Corporación Financiera Nacional (2016), “la administración es la técnica que tiene por objeto la obtención de recursos financieros que requiere una persona o empresa, incluyendo el control y adecuado uso de los mismos, así como el control y protección de los activos” (p. 2).

- **Competitividad:**

La competitividad es el término empleado para indicar rivalidad entre un agente económico (productor, comerciante o comprador) contra los demás, donde cada uno busca asegurar las condiciones más ventajosas para sí. Además, es considerado como el ejercicio de las libertades económicas. Facultad atribuida a un órgano para conocer determinados asuntos específicamente (Instituto Tecnológico de Monterrey, 2015, p. 120).

- **Competencias Laborales:**

“Las competencias laborales son la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, para poseer las calificaciones requeridas para ello” (CYTA-Técnica Administrativa, 2020, p. 1)

- **Eficacia:**

“La eficacia es la capacidad de organización para cumplir con la misión y abarca desde la satisfacción del cliente y los productores, producir con calidad, hasta la adaptabilidad a los cambios y el desarrollo de la organización” (CYTA-Técnica Administrativa, 2020, p. 11).

- **Eficiencia:**

“Relación óptima entre determinados elementos o componentes, entre insumo y resultado, beneficio y costo, resultado y tiempo. Debe reflejar todo el ciclo recursos- proceso-resultado” (CYTA-Técnica Administrativa, 2020, p. 9)

- **Estrategia:**

“Pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente con las medidas o recursos implicados” (CYTA-Técnica Administrativa, 2020, p. 5).

- **Incentivos:**

Compensación extra que se paga a un empleado o trabajador por realizar labores adicionales a los mínimos fijados. Se han ideado muchos métodos para fijarlos (que se conocen- por el nombre de quien los idea), buscando una más justa retribución a los trabajadores. Recompensa en bienes o servicios otorgados a una persona para motivarla en el desempeño de sus labores. (Instituto Tecnológico de Monterrey, 2015, p. 2013)

- **Plan Estratégico:**

“Es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro” (Economipedia, 2020, p. 7).

- **Evaluación de Desempeño Laboral:**

La evaluación de desempeño laboral se refiere al conjunto de acciones destinadas a diagnosticar el desempeño laboral del personal, ya sea individual o colectivo, entre otras, estas pueden ser: a) aplicación y seguimiento de controles, b) sistematización de resultados, c) identificación de variables. Se considera que la evaluación de Desempeño laboral, debe realizarse por fases, las cuales podrían ser: a) Planeación del Desempeño Laboral, b) Seguimiento y acompañamiento del personal y c) Evaluación para el desarrollo mediante instrumentos de control (Montoya, 2016).

- **Evaluación 360°:**

“El Modelo 360° para la evaluación por competencias, concibe a dichas competencias a partir de cinco dimensiones, por las cuales son evaluadas: a) Funcionalidad, b) Sistemática, c) Continuidad, d) Integralidad y e) Cooperatividad” (Jiménez, 2017).

- **Capital Humano:**

“El capital humano se entiende por Capital Humano a un equipo de personas competentes que genere valor en el logro de los resultados corporativos” (Montoya, 2016).

El inicio de la percepción del personal como otro “activo” de las empresas, inicio en el período de 1927 y 1932, con el psicólogo Elton Mayo, catedrático de la Universidad de Harvard quien, en sus estudios sobre la organización de la Hawthorne de la Western Electric Company, concluye que es necesario tomar en cuenta los aspectos socio-emotivos del personal de una empresa para garantizar su productividad y estabilidad (Valencia, 2015).

2.4. Marco Legal

2.4.1. Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)

El marco legal que será referenciado, partirá de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) (Ley Orgánica de Servicio Público, 2010), Reglamento de LOSEP (2011) como marco general, y la base legal municipal del cantón Isidro Ayora para describir Funciones y Objetivos Generales del Municipio y la Gestión administrativa Municipal originada del Reglamento Interno de los trabajadores sujetos al Código de Trabajo (2010); Reglamento interno de administración del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Isidro Ayora (2017) y la Ordenanza del Reglamento Orgánico Funcional por proceso del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (2013) que describe las funciones y estructura organizacional del Municipio.

En el Capítulo I, sección primera, artículo 1 de la Ley Orgánica del Servicio Público, se establece en cuanto a la transparencia e igualdad que: “La presente Ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y

universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación” (LOSEP, 2010).

En el Capítulo I, sección primera, artículo 2 literal p de la ley Orgánica del Servicio Público, en cuanto a los derechos e incentivos monetarios indica: “Mantener a sus hijos e hijas, hasta los cuatro años de edad, en un centro de cuidado infantil pagado y elegido por la entidad pública” (LOSEP, 2010).

En el Capítulo I, sección primera, artículo 2 literales a,g,l,q de la ley Orgánica del Servicio Público, en cuanto a los derechos e incentivos no monetarios contempla:

- Gozar de estabilidad en su puesto.
- Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley.
- Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
- Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades (LOSEP, 2010).

En el Capítulo I, sección primera, artículo 272, del Reglamento de la LOSEP, en cuanto a las remuneraciones variables o incentivos monetarios expone:

“De la remuneración variable.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos dirigidos al establecimiento de una asignación mensual variable y complementaria a la remuneración mensual unificada, resultante de la productividad, del rendimiento institucional y del servidor en el desempeño del puesto, contribuyendo a cumplir con los objetivos y metas cuantificables en la consecución de productos, calidad del servicio o niveles de control; por su naturaleza no constituye un derecho adquirido, ni forma parte de la remuneración mensual unificada, y para su otorgamiento se deberá contar con la disponibilidad presupuestaria correspondiente” (Reglamento General A LA LOSEP, 2020).

2.4.2. Reglamento interno de administración del talento humano del GAD Isidro Ayora

En el Capítulo 5, sección primera, artículo 6 del Código del trabajo, se establece, en relación con los incentivos monetarios las obligaciones del Gobierno Municipal del Cantón Isidro Ayora, en los literales siguientes:

- Indemnizar a los trabajadores por accidentes que sufrieren en el trabajo y por enfermedades profesionales con la salvedad prevista en el Art 38 del Código del Trabajo.
- Proporcionar a los trabajadores útiles, instrumentos y materiales necesarios en la ejecución de su trabajo
- Suministrar anualmente en forma gratuita la vestimenta adecuada para el trabajo de los obreros pertenecientes a su institución (Reglamento Interno del Trabajo, 2010).

En el Capítulo 7, sección primera, artículo 25 del Código del trabajo, se establece los beneficios como permisos del Gobierno Municipal del Cantón Isidro Ayora hacia los servidores públicos en relación con los incentivos no remunerados, expone lo siguiente:

“En caso de calamidad doméstica debidamente comprobada, el trabajador podrá justificar su inasistencia aún después de ocurrido el suceso, obteniendo derecho a permiso con sueldo por tres jornadas de trabajo” (Reglamento Interno del Trabajo, 2010).

En el Capítulo 1, sección primera, artículo 2 del Reglamento Interno de Administración del Talento Humano del gobierno autónomo descentralizado municipal de isidro ayora expone como objeto lo siguiente:

El presente Reglamento tiene por objeto normar y regular el sistema de administración del talento humano, encaminado a obtener un alto grado de eficiencia, colaboración, desarrollo personal y profesional, que permita obtener a más de una mejora institucional continua, una motivación de sus servidores, aplicando el sistema de capacitación, evaluación de desempeño, programa de protección laboral y bienestar social; y, carrera administrativa (Reglamento Interno de los trabajadores sujetos al Código de Trabajo, 2010).

En el Capítulo 1, sección primera, artículo 2 del Reglamento interno de administración del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Isidro Ayora, en materia de regulaciones internas expone lo siguiente:

De la Motivación de los Actos. - Todos los actos decisorios del Concejo Municipal de Isidro Ayora serán debidamente motivados; contendrán una explicación sobre los fundamentos de hecho, las consideraciones técnicas y la vinculación jurídica con la norma o normas aplicables al caso. Se garantizará el cumplimiento de las normas y los derechos de las partes (Reglamento interno de administración del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Isidro Ayora, 2017).

El artículo 5 del Reglamento interno de administración del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Isidro Ayora, en materia de las políticas y objetivos de la misión, visión y valores institucionales indica que las políticas de responsabilidad social según la LOSEP son las siguientes:

1. Consensos y concertación: con los actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo integral de la sociedad.
2. Movilización de esfuerzos: para dotar a la Corporación Municipal de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar el orden constitucional.
3. Fortalecimiento y desarrollo municipal: a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones, etc, que permitan el autofinanciamiento de los gastos, mediante un proceso.
4. Preservar y precautelar los intereses municipales y ciudadanos: como un objetivo institucional.
5. Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, para la satisfacción de las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo.
6. Identificar los problemas prioritarios de la comunidad: y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Metodología de la Investigación

Según el autor Boente (2019), “la investigación no experimental se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; sin que el investigador altere el objeto de investigación” (p.107).

La metodología de este proyecto es no experimental debido a que las variables no son manipuladas ni controladas, en cambio el investigador observa el contexto en el que se desarrolla el fenómeno y lo analiza para para obtener información.

3.2. Tipo de Investigación

3.2.1. Investigación Descriptiva

De acuerdo a los autores Berenson, Lavine, & Krehbiel (2016), “la aplicación de la investigación descriptiva permitirá argumentar, describir y especificar el mercado meta al cual se dirige el centro estético e identificar las conductas de consumo del servicio por parte de sus clientes” (p. 94).

El proceso de investigación es de tipo descriptivo, dado que no modifica el entorno en el que están inmersos los sujetos de estudio, sin embargo, analiza e interpreta el comportamiento de los fenómenos relacionados con las variables analizadas y detalla las características de la organización respecto a las mismas.

3.2.2. Investigación de campo

La investigación de campo abarca una amplia gama de métodos de investigación social que incluyen observación directa, participación limitada, análisis de documentos y otra información, entrevistas informales, encuestas, etc. Aunque la investigación de campo generalmente se caracteriza como investigación cualitativa, a menudo involucra múltiples aspectos de la investigación cuantitativa (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2015, p. 162).

Se aplicó la investigación de campo debido a que para el diseño del plan de incentivos laborales no monetarios necesitó de la recopilación de datos de manera física dentro del GAD Municipal Isidro Ayora, en donde se tomaron la encuesta y la entrevista realizadas.

3.2.3. Investigación Bibliográfica o Documental

Según Pinedo (2016), “la investigación documental se desarrolla a través de la utilización de fuentes bibliográficas que han servido de guía para una mejor orientación al momento de desarrollar el presente tema de investigación” (p. 83).

La investigación tiene un componente documental, debido a que en él se abordan los datos de los Informes de Transparencia del Municipio del Cantón Isidro Ayora relacionados al desempeño y las condiciones laborales, y el informe puntual de las evaluaciones del Ministerio del Trabajo respecto al mismo. Con esta base se realizan comparaciones con los resultados obtenidos de forma personal, de los empleados.

3.3. Enfoque de Investigación

3.3.1. Enfoque Mixto

El enfoque cualitativo se llevará a cabo a través de la recolección, selección y análisis de los datos, que son en otras palabras información escrita que detallan características significativas con un aporte considerable para el desarrollo de la investigación. Por otra parte, el enfoque cuantitativo se fundamenta en la utilización de datos numéricos y estadísticos, tiene la finalidad de cuantificar los datos detallados por el enfoque cualitativo (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, p. 7).

Los enfoques de la investigación son cualitativo y cuantitativo, se realizan entrevistas y encuestas de manera directa con los sujetos de investigación y el enfoque mixto es decir tanto cualitativo como cuantitativo se muestra reflejado en las preguntas y respuestas de cada uno de los instrumentos de recolección de la información empleados.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Investigación

3.4.1. Encuesta

Rivera & Hernández (2015) define que, “la encuesta es una técnica usada por la investigación descriptiva, en el que el investigador recopila datos haciendo uso de un cuestionario, para luego tabular las respuestas en gráficos y tablas estadísticas que postteriormente serán analizadas por el investigador” (p. 33).

La aplicación de la encuesta tuvo como objetivo diagnosticar la situación actual respecto al desempeño laboral y el clima organizacional del GAD del Municipio Isidro Ayora, vale mencionar que el desarrollo de esta encuesta tuvo fines netamente académicos. La misma estuvo dirigida a la totalidad de los trabajadores, y fue distribuida a los mismos en línea. Por otra parte, el cuestionario estuvo compuesto de diez preguntas de opciones múltiples de respuesta.

En primera instancia se realiza un análisis de los formularios IN-GEP-02-02 FOR-01, IN-GEP-02-02 FOR-04, IN-GEP-02-02 FOR-06 e IN-GEP-02-02 FOR-10, comparados con los objetivos requeridos para la generación de un plan de incentivos no monetarios.

3.4.2. Entrevista

Según Sampieri, Fernández, & Baptista (2014), “la entrevista es procedimiento que consiste en llevar a cabo un diálogo entre dos o más personas, en donde el entrevistador realiza cierta cantidad de preguntas a los entrevistados, el mismo que las responde mientras el entrevistador toma nota de ello” (p. 110).

En el presente trabajo investigativo se aplicó el método de la entrevista a la Jefa de Talento Humano. La cédula de entrevista fue formulada para garantizar que los encuestados brinden información sobre los mismos temas influyentes en la creación de estrategias. La finalidad de la entrevista fue diagnosticar la situación actual de la empresa objeto de estudio.

3.5. Población y Muestra

Siguiendo con la estructura de la investigación, la unidad de análisis está conformada por servidores públicos del Municipio del Cantón Isidro Ayora.

La Figura 6, muestra el organigrama actualizado en el año 2020 de los colaboradores que conforman en GAD del Municipio Isidro Ayora.

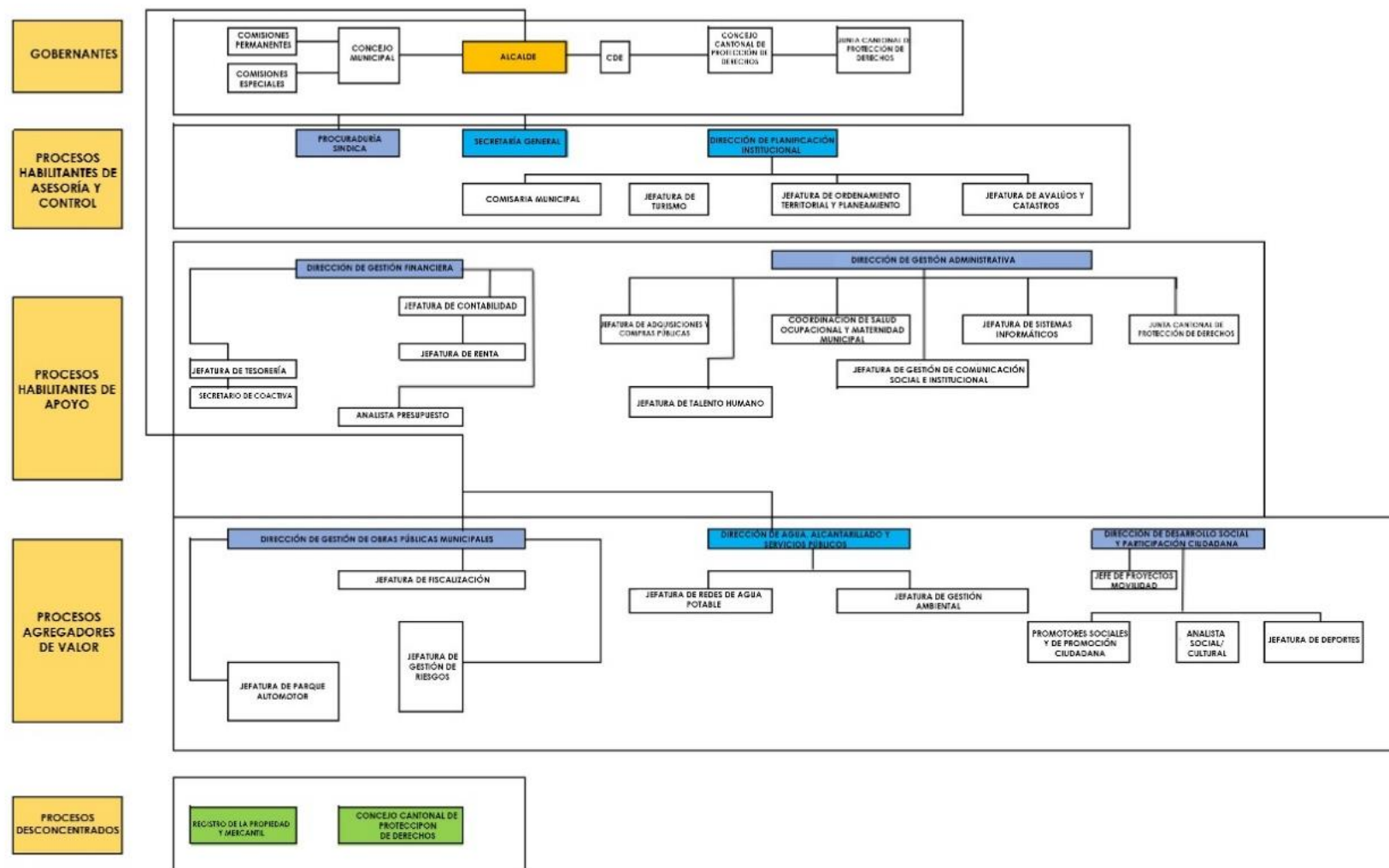


Figura 6. Organigrama de la Institución Municipio Cantón Isidro Ayora.
 Fuente: Reglamento Interno de los trabajadores sujetos al Código de Trabajo (2020).

La muestra para la realización de la encuesta fueron todos los colaboradores del Municipio de Isidro Ayora, es decir que la encuesta fue aplicada a los 88 colaboradores, como se muestra en la Tabla 2:

Tabla 2. *Estratificación Municipio de Isidro Ayora.*

ESTRATO 1 (LOSEP)	ESTRATO 2 (CÓDIGO DEL TRABAJO)
N1=46	N2=42
POBLACIÓN TOTAL	
N1+N2 = N	
N= 46 + 42 = 88	

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

El presente plan se fundamenta en el análisis de los datos recogidos por cuatro fuentes distintas: entrevista a personal en jefatura en el GAD Municipal Isidro Ayora, una encuesta a todos los trabajadores de dicha institución, el análisis de los Formularios aplicados a la evaluación de desempeño laboral emitidos por el Ministerio de Trabajo para dar seguimiento al personal de los municipios y finalmente, un resumen de resultados del Informe de Desempeño Laboral del Municipio emitido el año 2020.

3.6. Entrevista al personal en posición de autoridad

El día 12 de mayo se realizó una entrevista a la Ing. Inés Quijije, jefa de Talento Humano durante el período de 2019 a 2023. Se le consultó sobre las competencias laborales que identifica como prioritarias en el Municipio de Isidro Ayora, las proyecciones de crecimiento a las que pueden acceder sus trabajadores y precedente de planes de incentivos no monetarios.

Las preguntas y respuestas que se lograron recopilar como fuente de información para completar la elaboración del proyecto fueron las siguientes:

1. ¿Qué competencias laborales considera esenciales para la función pública en el Municipio Isidro Ayora?

Las competencias laborales que deben ser considerada para la función pública deben ser: Liderazgo, trabajo en equipo, creatividad, toma de decisiones y solución de problemas.

2. ¿Qué proyecciones de crecimiento tiene un funcionario público en el Municipio?

Una de las proyecciones de crecimiento es recibir constantemente capacitaciones profesionales y personales de acuerdo al perfil con el que cumple el Servidor Público. Otra de las proyecciones es desempeñar las funciones y responsabilidades acorde al puesto que se ha designado de manera eficiente y eficaz. Además, de brindar un buen servicio a la ciudadanía que acude a la institución a realizar cualquier trámite.

3. ¿Cómo evalúan la eficiencia de un trabajador?

Actualmente se realizan evaluación de desempeño en la que los servidores son calificados con el fin de mejorar el servicio que ofrecen.

4. ¿Cómo evalúan la calidad del ambiente laboral en el Municipio?

La calidad del ambiente laboral se evalúa mediante encuestas realizadas al personal, sin embargo, existe un nivel de cordialidad y compañerismo en el Servicio Público, se destaca el trabajo en equipo, mismo que se compacta para brindar un buen servicio a la ciudadanía.

5. ¿Existen áreas de prioridad para el crecimiento profesional de los colaborados del Municipio?

Todas los Servidores Públicos tienen posibilidad de crecimiento laboral sin importar el área o función que desempeñe.

6. ¿Qué características debe presentar un colaborador para sobresalir y ser considerado para adquirir mayores responsabilidades?

Deseos de superación, amabilidad, responsabilidad, sencillez y nivel de preparación académica.

7. ¿Actualmente el municipio cuenta con un plan de incentivos laborales no monetarios, adicional al previsto en Reglamento Interno de los trabajadores sujetos al Código del Trabajo, 2010?

No, en esta institución no existe Plan de incentivo Laboral no monetarios.

8. ¿Qué resultados se han obtenido del plan de incentivos laborales, en relación al flujo de trabajo y la productividad?

No se aplica.

9. ¿Considera que la crisis sanitaria y económica suscitada alrededor de la pandemia de Covid-19 ha mermado el clima laboral en la empresa?

En la Municipalidad donde presto mis servicios no ha mermado el clima laboral más bien el personal desempeña sus funciones y responsabilidades con mayor énfasis.

10. ¿Cómo repercute dicha situación en la productividad?

Nuestra empresa no produce ningún tipo de productos, pero servicios a la comunidad que no ha tenido afectación alguna.

3.6.1. Análisis de resultados de la entrevista

Se identifica como incentivo profesional la constante capacitación profesional a la que tienen acceso los trabajadores, sin embargo, no se consideran posibilidades abiertas de ascenso.

Sobre las mediciones de clima laboral, la estrategia de encuestas parece adecuada, pero se requiere que sean anónimas para garantizar su efectividad, además se percibe que la implementación de la modalidad de trabajo remoto, impuesta por motivos de bio seguridad durante la emergencia del Covid-19 no ha mermado el clima laboral y ha contribuido en el aumento de la eficiencia. No existe un plan de incentivos no monetarios.

3.7. Encuesta al personal en general

Se aplicaron encuestas vía online a los 88 trabajadores del Municipio del cantón Isidro Ayora. Las preguntas se formularon para identificar el nivel de los perfiles profesionales de los trabajadores en relación con su responsabilidad y el personal a su cargo. Además de medir su satisfacción e identificación con el Municipio, y su percepción sobre el crecimiento profesional y los incentivos no monetarios que consideran prioritarios.

1. ¿Cuál es su perfil laboral dentro del GAD Municipal Isidro Ayora?

Esta pregunta tiene relación con la cantidad de años de experiencia laboral en el campo, sin considerar trabajos prácticos, ni trabajos dentro de otras actividades. Junior significa que el trabajador tiene menos de 2 años de experiencia, Training de 0 a 1 año y Senior tiene de trabajo un tiempo de al menos 6 años de experiencia.

La Tabla 3, muestra las áreas en las que trabajan los 88 colaboradores que llenaron las encuestas.

Tabla 3. *Personal según su perfil profesional.*

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Junior	52	59%
Training	22	25%
Senior	14	16%
Total	88	100%

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

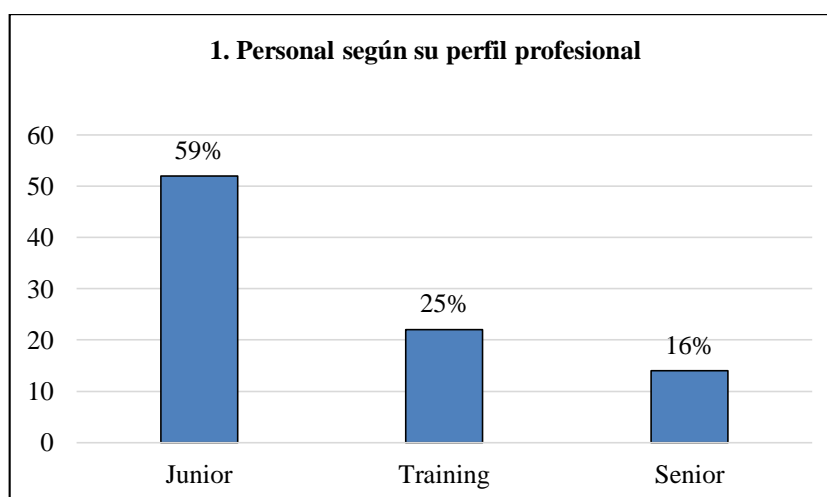


Figura 7. Personal según su perfil profesional.

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

Análisis:

Se identifica que la mayoría del personal reconoce su perfil profesional como Junior, en ese sentido, existe una necesidad de capacitación y el potencial de crecimiento y aumento de experiencia.

2. ¿Cuál es el área en la que labora?

La Tabla 4, tiene la finalidad de mostrar las diferentes áreas que componen al GAD Municipal Isidro Ayora, las mismas que se componen de Talento Humano, Relaciones Públicas Administración, Finanzas, Gerencia y Gestión de obras públicas.

Tabla 4. Área en la que labora.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Talento Humano	17	19%
Relaciones Públicas	0	0%
Administración	35	40%
Finanzas	8	9%
Gerencia	12	14%
Gestión de obras públicas	16	18%
Total	88	100%

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

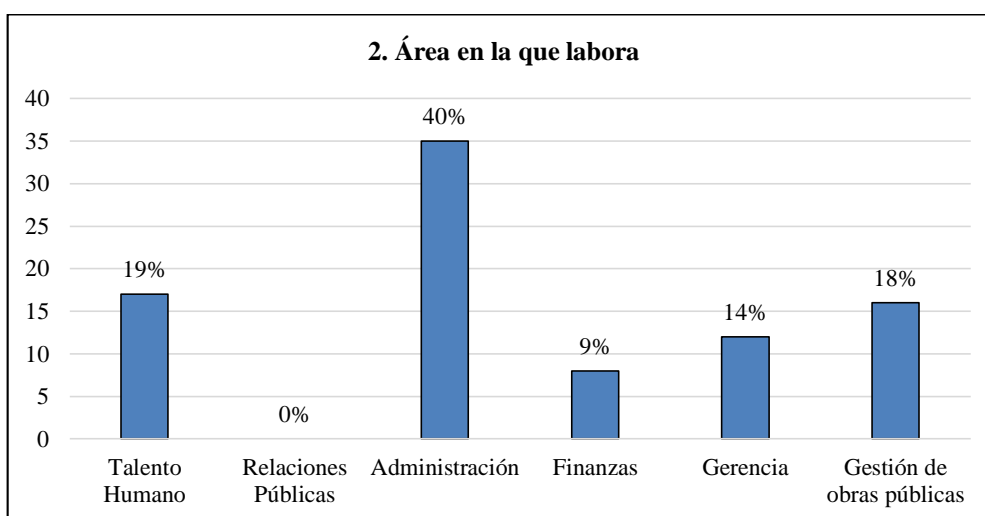


Figura 8. Área en la que labora.

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

Análisis:

La Figura 8, muestra que del total de encuestados, el 40% se encuentran laborando dentro del área de administración, seguido del 19% que se encuentran en el área de Talento Humano y el 18% en el área de Gestión y obras públicas.

3. ¿Cuántos años lleva laborando en el GAD Municipal Isidro Ayora?

La tabla 5, tiene el objetivo de identificar la cantidad de años que los colaboradores llevan laborando dentro del GAD Municipal Isidro Ayora.

Tabla 5. *Tiempo de los colaboradores laborando.*

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
1 año	24	27%
2 años	19	22%
3 años	25	28%
4 años	6	7%
5 años	6	7%
6 años	0	0%
7 años	1	1%
8 años	3	3%
Más de 8 años	4	5%
Total	88	100%

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

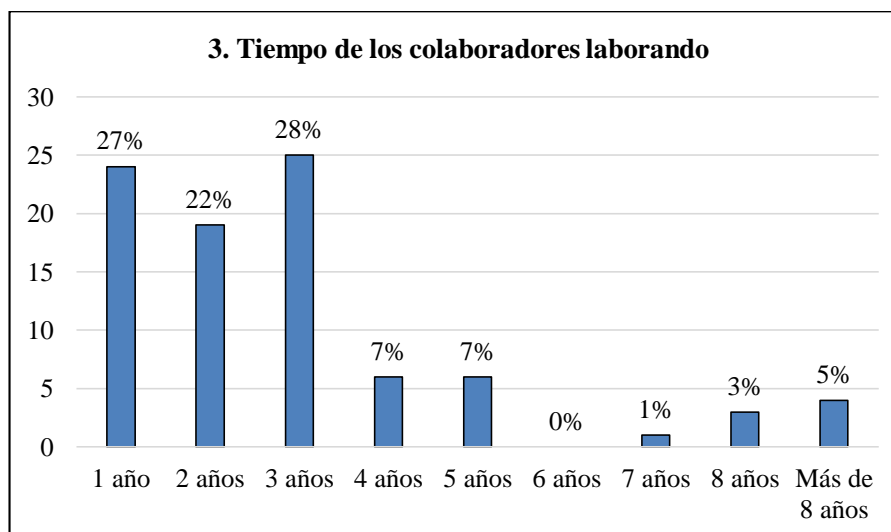


Figura 9. Tiempo de los colaboradores laborando.
Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

Análisis:

La Figura 9, muestra que el mayor porcentaje siendo este el 28% tienen 3 años trabajando en el GAD municipal, muy seguido de un 27% que lleva tan sólo un año y el 22% tienen hasta 2 años de labores en esta institución.

4. Dentro de los colaboradores Junior. ¿Cuál de las siguientes áreas de crecimiento laboral considera más importante?

Dentro del GAD Municipal Isidro Ayora cuenta con sólo 52 colaboradores del total que corresponden al tipo de perfil Junior. La Tabla 6, muestra los resultados de mencionada interrogante con respecto a la percepción que tienen los colaboradores Junior con respecto a la importancia de las áreas de crecimiento laboral:

Tabla 6. *Percepción de las áreas de crecimiento laboral entre los trabajadores Junior.*

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Capacitación	33	64%
Ascensos	0	0%
Incremento Salarial	19	36%
Total	52	100%

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

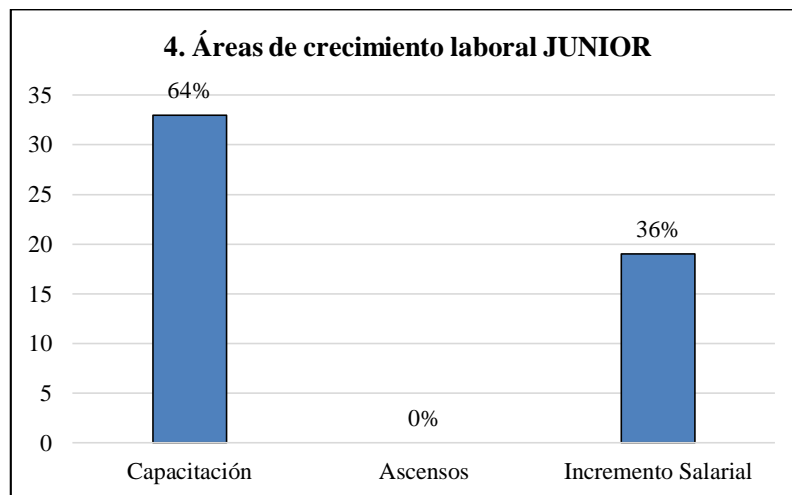


Figura 10. *Áreas de crecimiento laboral entre los trabajadores Junior.*
Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

Análisis:

La Figura 10, muestra que de los 52 colaboradores Junior, las áreas de crecimiento laboral que consideran de mayor relevancia son con un 64% las capacitaciones y el 36% el incremento laboral.

5. Dentro de los colaboradores Senior. ¿Cuál de las siguientes áreas de crecimiento laboral considera más importante?

Dentro del GAD Municipal Isidro Ayora cuenta con sólo 14 colaboradores del total que corresponden al tipo de perfil Senior. La Tabla 7, muestra los resultados de mencionada interrogante con respecto a la percepción que tienen los colaboradores Senior con respecto a la importancia de las áreas de crecimiento laboral:

Tabla 7. Percepción de las áreas de crecimiento laboral entre los trabajadores Senior.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Capacitación	10	71%
Ascensos	3	21%
Incremento Salarial	1	7%
Total	14	100%

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

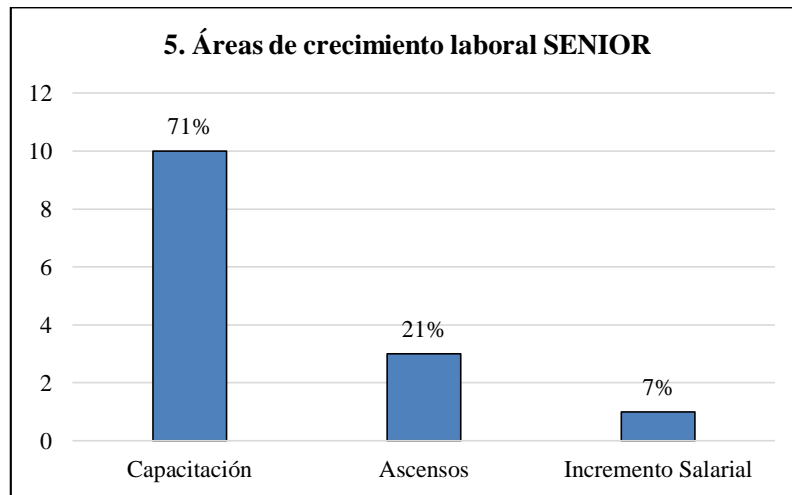


Figura 11. Áreas de crecimiento laboral entre los trabajadores Senior.
Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

Análisis:

La Figura 11, muestra que de los 14 colaboradores Senior, las áreas de crecimiento laboral que consideran de mayor relevancia son con un 71% las capacitaciones, 21% los ascensos y el 7% eligieron el incremento laboral.

6. Dentro de los colaboradores Training. ¿Cuál de las siguientes áreas de crecimiento laboral considera más importante?

Dentro del GAD Municipal Isidro Ayora cuenta con sólo 22 colaboradores del total que corresponden al tipo de perfil Training. La Tabla 8, muestra los resultados de mencionada interrogante con respecto a la percepción que tienen los colaboradores Training con respecto a la importancia de las áreas de crecimiento laboral:

Tabla 8. Áreas de crecimiento laboral entre los trabajadores Training.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Capacitación	13	59%
Ascensos	7	32%
Incremento Salarial	2	9%
Total	22	100%

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

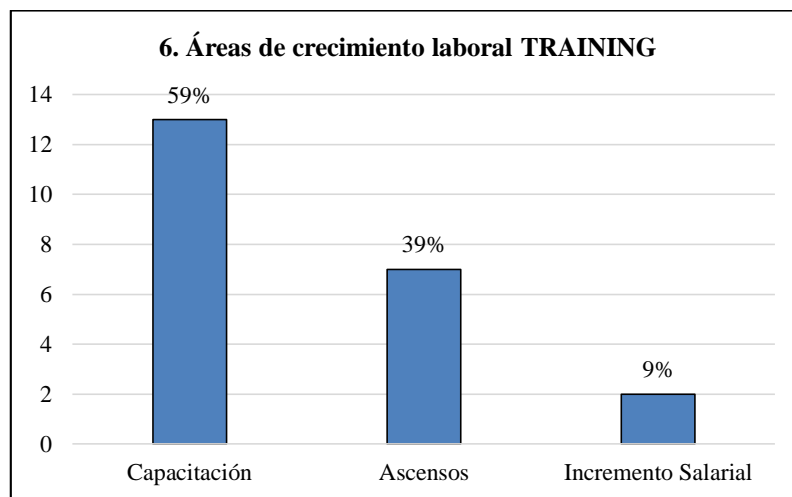


Figura 12. Áreas de crecimiento laboral entre los trabajadores Training.
Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

Análisis:

La Figura 12, muestra que de los 22 colaboradores Training, las áreas de crecimiento laboral que consideran de mayor relevancia son con un 59% las capacitaciones, 39% los ascensos y el 9% eligieron el incremento laboral.

7. Dentro de los colaboradores Junior. ¿Posee colaboradores bajo su cargo?

La Tabla 9, tiene la finalidad de determinar la cantidad de personal que tienen a su cargo los colaboradores Junior.

Tabla 9. Personal Junior con colaboradores a su cargo.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI	23	44%
NO	29	56%
Total	52	100%

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

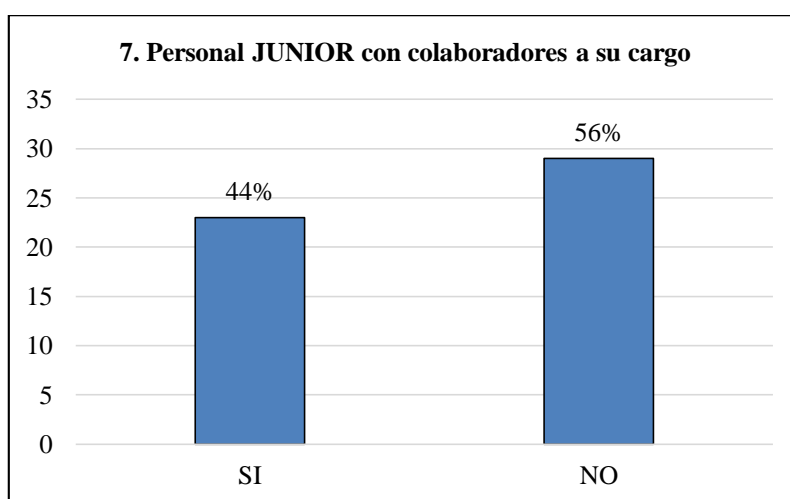


Figura 13. Personal JUNIOR con colaboradores a su cargo.

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

Análisis:

La Figura 13, muestra que de los 52 colaboradores Junior, el 44% que corresponde a 23 de ellos sí cuenta con colaboradores a su cargo, mientras que el 56% restante respondió de manera negativa.

8. Dentro de los colaboradores Senior. ¿Posee colaboradores bajo su cargo?

La Tabla 10, tiene el objetivo de identificar la cantidad de personal que tienen a su cargo los colaboradores Senior.

Tabla 10. *Personal Senior con colaboradores a su cargo.*

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI	11	79%
NO	3	21%
Total	14	100%

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

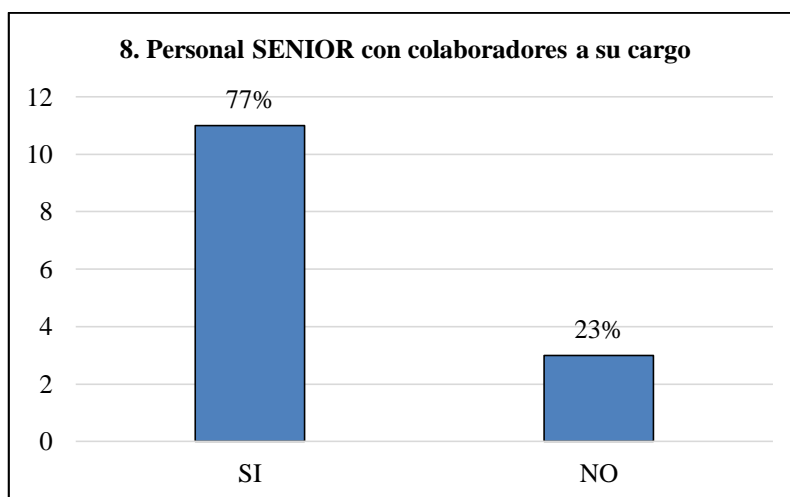


Figura 14. Personal Senior con colaboradores a su cargo.

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

Análisis:

La Figura 14, muestra que de los 14 colaboradores Senior, el 77% que corresponde a 11 de ellos sí cuenta con colaboradores a su cargo, mientras que el 23% restante respondió de manera negativa.

9. Dentro de los colaboradores Training. ¿Posee colaboradores bajo su cargo?

La Tabla 11, tiene la finalidad de determinar la cantidad de personal que tienen a su cargo los colaboradores Training.

Tabla 11. *Personal Training con colaboradores a su cargo.*

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI	2	9%
NO	20	91%
Total	22	100%

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).



Figura 15. Personal Training con colaboradores a su cargo.
Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

Análisis:

La Figura 15, muestra que de los 22 colaboradores Training, tan sólo el 9% del total que corresponde a 2 trabajadores sí cuenta con personal a su cargo, mientras que el 91% restante respondió de manera negativa, es decir que no tienen personal a su cargo.

10. ¿Cuáles de las siguientes son las competencias estratégicas de mayor interés para usted? (Es posible escoger varias opciones)

Tabla 12. Competencias Estratégicas de mayor interés para el personal.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Concentración y autocontrol	10	2%
Iniciativa y creatividad	32	5%
Liderazgo	49	8%
Empatía	82	14%
Trabajo en equipo	88	15%
Organización	64	11%
Comunicación efectiva	72	12%
Capacidad de negociación	15	3%
Relaciones personales y efectivas	38	7%
Respuesta eficaz al cliente	54	9%
Gestión eficaz de recursos	48	8%
Identificación y resolución de problemas	32	5%
Total	584	100%

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

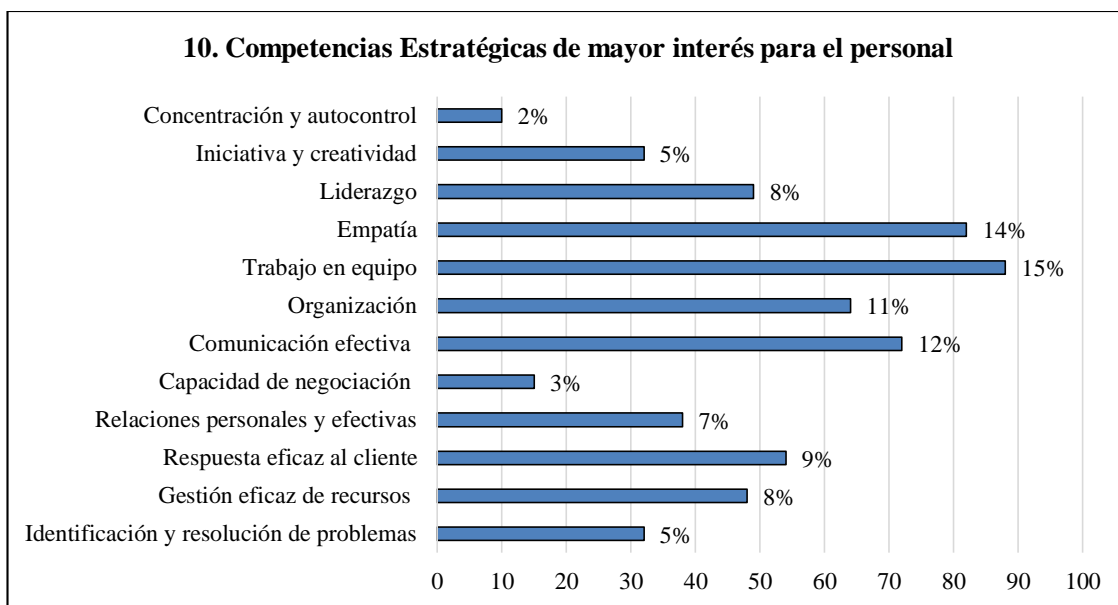


Figura 16. Competencias Estratégicas de mayor interés para el personal.
Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

Análisis:

La Figura 16, indica que el 15% del total de encuestados consideran que el “trabajo en equipo” es la competencia estratégica de mayor interés para el personal. El 14% de los colaboradores consideran que “la empatía” es la competencia estratégica de mayor interés y el 12% escogió a la comunicación efectiva y el 11% del total del personal escogió la competencia de “organización”.

11. Del 1 al 10, evalúe su sentido de pertenencia o familiaridad, siendo 1, muy poco sentimiento de pertenencia y 10, total sentimiento de pertenencia.

La Tabla 13, tiene el objetivo de identificar los porcentajes de pertenencia o familiaridad que poseen cada uno de los colaboradores con respecto a la institución en la que se encuentran laborando, que en este caso en particular hace referencia al GAD Municipal Isidro Ayora.

Tabla 13. *Sentido de pertenencia o familiaridad con la institución.*

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
1	2	2%
2	1	1%
3	4	5%
4	8	9%
5	9	10%
6	10	11%
7	30	34%
8	12	14%
9	3	3%
10	9	10%
Total	88	100%

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

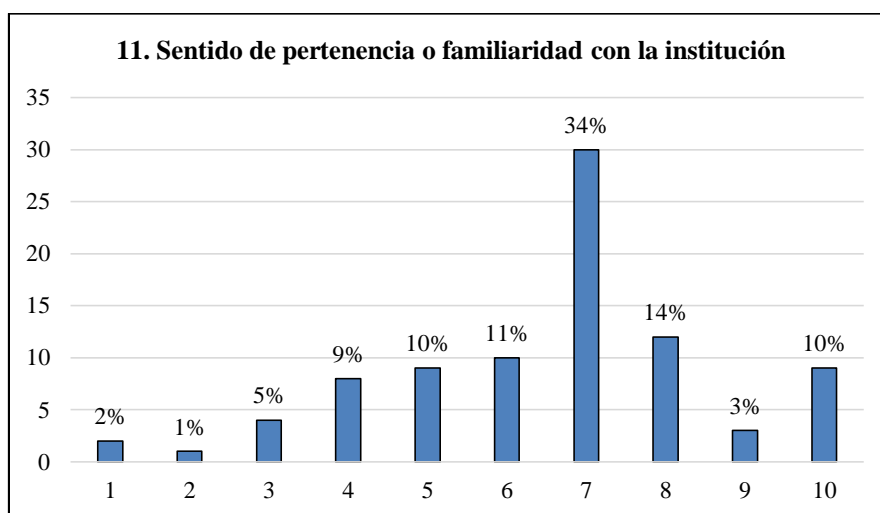


Figura 17. Sentido de pertenencia o familiaridad con la institución.
Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

Análisis:

La Figura 17, muestra que el mayor porcentaje de encuestados que corresponde a un 34% muestran que tienen 7 puntos de nivel de pertenencia con respecto a la institución, seguido de un 14% que muestra 8 puntos de nivel de pertenencia.

12. ¿Conoce qué son los incentivos laborales no monetarios?

La Tabla 14, tiene el objetivo de identificar la cantidad de colaboradores que poseen conocimientos acerca de lo que significan los incentivos laborales no monetarios.

Tabla 14. *Conocimiento de incentivos laborales no monetarios.*

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI	80	91%
NO	8	9%
Total	88	100%

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

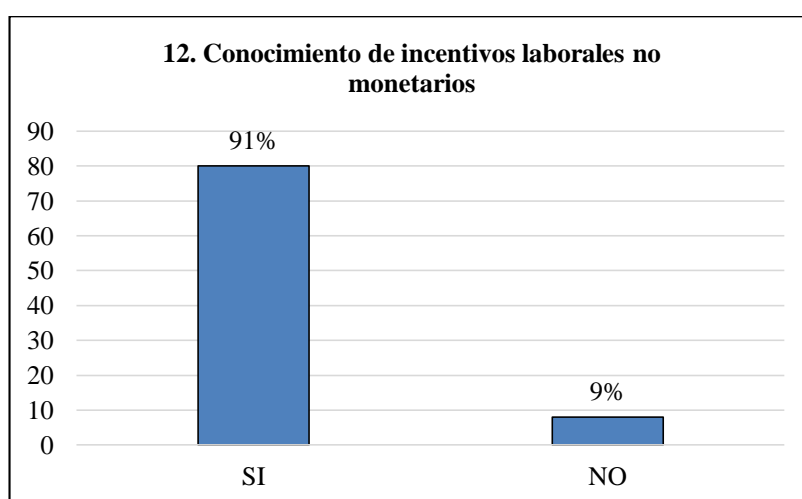


Figura 18. Conocimiento de incentivos laborales no monetarios.
Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

Análisis:

La Figura 18, muestra que el 91% de encuestados tiene conocimientos con respecto a los incentivos laborales no monetarios, mientras que el 9% restante de colaboradores respondió de manera negativa a esta interrogante.

13. De las siguientes listas de incentivos no laborales escoja los que le resulten de mayor interés. (Puede escoger varias opciones)

La Tabla 15, tiene la finalidad de identificar la elección de los colaboradores con respecto a los incentivos no laborales que les gustaría que se tomaran en consideración dentro de la institución.

Tabla 15. *Incentivos no laborales de elección del personal.*

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Tener voz dentro de la toma de decisiones	32	6%
Horarios flexibles	88	16%
Acceso a mejor tecnología	72	13%
Acceso a mejores herramientas de trabajo	88	16%
Posibilidad de crecimiento dentro de la organización	88	16%
Incremento de vacaciones	67	12%
Apoyo para estudios	12	2%
Salud y seguridad ocupacional	79	14%
Apoyo psicológico	20	4%
Acceso a espacios recreativos	14	3%
Total	560	100%

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

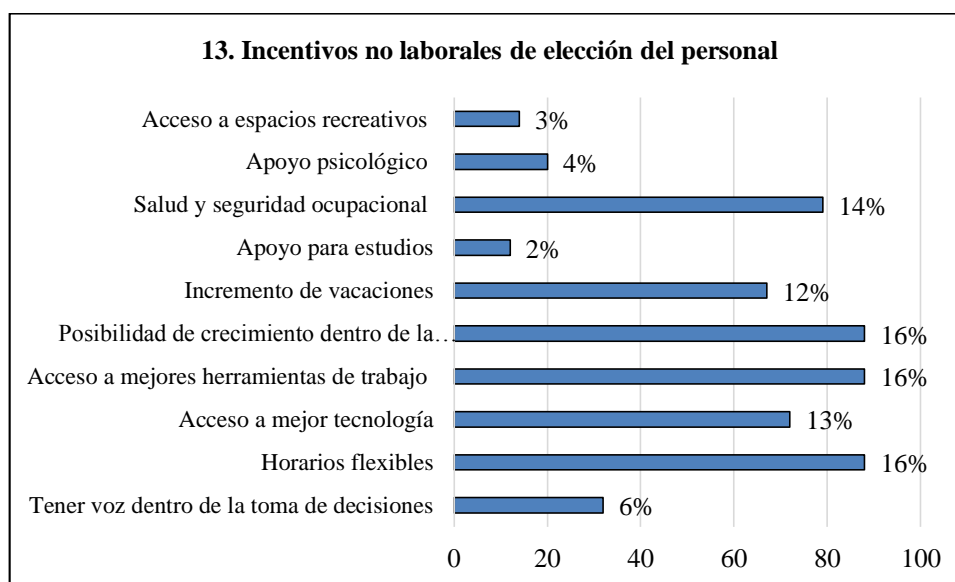


Figura 19. Incentivos no laborales de elección del personal.

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

Análisis:

La Figura 19, indica que los tres incentivos no laborales de elección del personal con igual porcentaje del 16% corresponden a “Horarios flexibles”, “Acceso a mejores herramientas de trabajo” y “Posibilidad de crecimiento dentro de la organización”.

3.7.1. Análisis de los resultados de la encuesta a los colaboradores

El análisis de la recopilación de datos de la encuesta realizada a colaboradores, se resumen a continuación:

- El área con la mayor cantidad de personal laborando es el área administrativa y el área de finanzas es la que cuenta con menos colaboradores. Por otra parte, no se encuentran trabajando de planta personal en el área de relaciones públicas puesto que estos son contratados en fechas en las que el GAD las requiera.
- La mayor cantidad de encuestados tienen 3 años laborando en el GAD Municipal mientras que el menor porcentaje de ellos que bordea el 1% posee 7 años en la misma institución.
- Respecto a la percepción del crecimiento laboral, para los trabajadores de perfiles Senior, tienen en su mayoría, el ascenso en responsabilidad y remuneración, como prioridad para el crecimiento profesional, los de perfil Junior y Training, en su mayoría, están interesados en la capacitación y formación.
- Las Competencias Estratégicas de mayor interés fueron: Se identifica que las habilidades de mayor impacto en el Clima Organizacional son las de menor prioridad en la percepción de los empleados.
- El clima laboral podría mejorar, aunque demuestra potencial ya que la mayor parte de trabajadores tiene una percepción favorable sobre su identificación con la institución, entre las puntuaciones de 7 y 10. Siendo el mayor porcentaje es de 7, esto evidencia la necesidad de repotenciar el sentido de pertenencia entre los empleados.
- El 91% de los empleados declara tener conocimiento sobre los incentivos laborales no monetarios, lo que facilita la aplicación y promoción de un plan basado en ellas.
- Los incentivos no monetarios que favorecen la autonomía de los empleados, son los más puntuados dentro de su escala de interés, siendo los mejor posicionados: Tener voz dentro de la toma de decisiones, acceso a horarios flexibles en el trabajo, acceso a mejor tecnología y mejores herramientas de trabajo, finalmente como menos interesantes la posibilidad de crecimiento dentro de la organización.
- Respecto a los Incentivos laborales no monetarios respecto al cuidado del personal, el incremento de vacaciones, el apoyo para estudios y el cuidado en la salud ocupacional son los que tienen más interés, los incentivos de beneficio común son el apoyo psicológico y el acceso a espacios recreativos.

3.8. Análisis de Resultados de la Evaluación del Desempeño Institucional

El Informe IN-GEP-02-02 FOR-10: es generada por el Ministerio de Trabajo y está orientada a los trabajadores de los GAD's a nivel nacional.

Los parámetros de evaluación son cuantitativos (por porcentaje) y tienen una interpretación cualitativa, es decir, desde excelente a deficiente. Se analizan 4 dimensiones del desempeño laboral:

1. Indicadores de Gestión Operativa
2. Nivel de eficiencia del desempeño individual
 - a. Calidad y Oportunidad
 - b. Conocimientos Específicos
 - c. Competencias Técnicas
 - d. Competencias Conductuales
3. Nivel de Satisfacción de usuarios externos (Según el IN-GEP-02-02 FOR-04 consolidado de datos)
4. Nivel de Satisfacción de usuarios internos (Según el IN-GEP-02-02 FOR-06 consolidado de datos)
5. Cumplimiento de Normas Internas.

El Informe IN-GEP-02-02 FOR-04 es generada por el Ministerio de Trabajo y está orientado a usuarios externos del GAD para analizar la satisfacción respecto a los servicios recibidos.

Se analizan 7 dimensiones de la satisfacción:

1. Nivel de Satisfacción: Puntualidad y efectividad en la entrega de productos o servicios
2. Nivel de Atención: oportunidad y resolución en la atención
3. Flexibilidad: Disponibilidad y reactividad de la institución
4. Responsabilidad y Compromiso: Interés y valor agregado
5. Infraestructura: Limpieza, señalización y accesibilidad de los espacios
6. Equipos y Materiales: Instrumentos, mobiliario, material, equipo tecnológico
7. Tramite: Ágil acceso y claridad en la información de requisitos

El Informe IN-GEP-02-02 FOR-01 es generada por el Ministerio de Trabajo y está orientado a evaluar el clima organizacional de la institución, los parámetros de evaluación son

cuantitativos (por porcentaje) y registran la resolución de las guías metodológicas, los registros de asistencia y los registros de absolución en relación con las consultas solicitadas por los usuarios de los municipios.

3.8.1. Diagnóstico del desempeño laboral en el GAD Municipio Isidro Ayora

En diciembre de 2020 se emitió el Informe Nro. 016-A-GADMIA-DGA-TH-2019-M Isidro Ayora. Este Informe Técnico responde a los artículos 76, 77, 78, 79 y 80 de la LOSEP y al apartado del Reglamento Interno de Administración de Talento Humano del GAD Municipal de Isidro Ayora de los artículos desde el 175 al 196, que consiste en el “Cuadro de calificación de evaluación de ellos Servidores Públicos y Trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Isidro Ayora” para el año 2020.

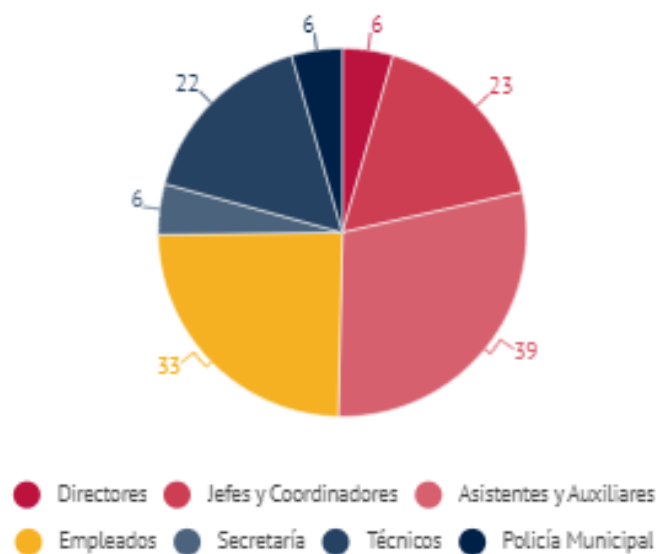


Figura 20. Distribución por cargos en la Evaluación de los Servidores Públicos.
 Fuente: Informe Nro. 016-A-GADMIA-DGA-TH-2019-M Isidro Ayora, diciembre 26 de 2019.
 Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

El perfil de la mayor parte de los trabajadores del GAD Municipal Isidro Ayora, un 19% corresponden a Asistentes y Auxiliares de distintos departamentos, 22.14% a empleados de diversas áreas, en el menor rango y 3.82% corresponde a jefes y coordinadores.

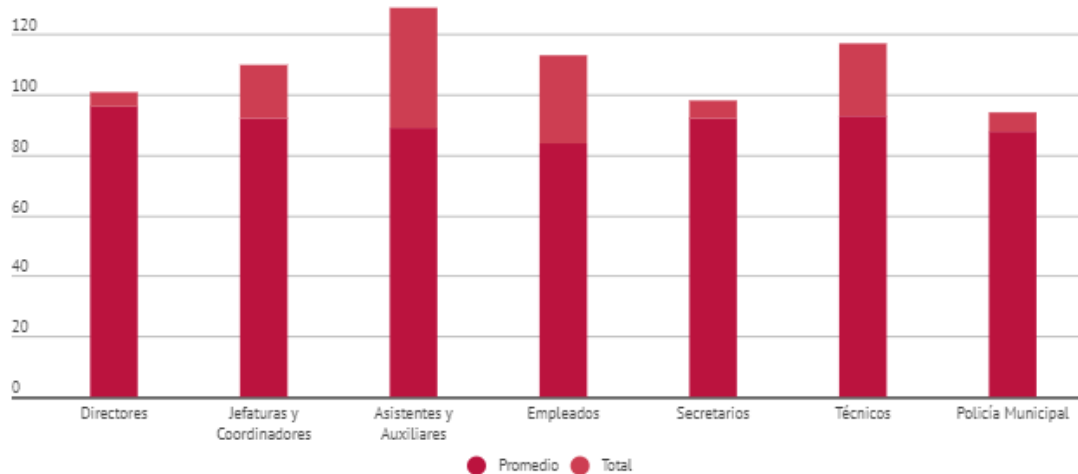


Figura 21. Promedios según los cargos en la Evaluación de los Servidores Públicos.

Fuente: Informe Nro. 016-A-GADMIA-DGA-TH-2019-M Isidro Ayora, diciembre 26 de 2019.

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

Los colaboradores que son Directores tienen el mayor promedio en la evaluación de desempeño, mientras que los empleados de menor rango tienen el promedio más bajo en la misma.

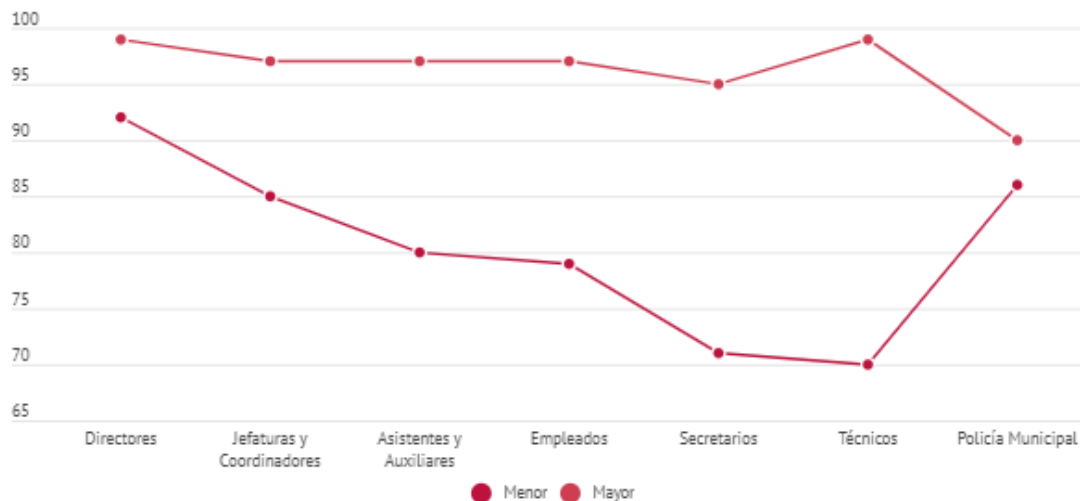


Figura 22. Rangos de calificaciones según los cargos en la Evaluación de los Servidores Públicos.

Fuente: Informe Nro. 016-A-GADMIA-DGA-TH-2019-M Isidro Ayora, diciembre 26 de 2019.

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

El rango mayor de diferencia entre las calificaciones más bajas y las más altas entre los trabajadores evaluados son los técnicos, siendo la menor calificación de **70.3%** sin embargo, es entre ellos donde existe la mayor calificación, de **99%**.

Los Directores y los Jefes son los perfiles en donde el rango entre las calificaciones es menor.

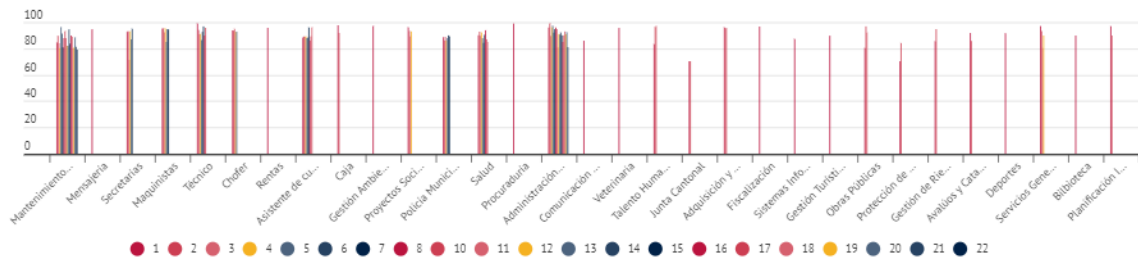


Figura 23. Resultados Según Cuadro de Calificación de Evaluación de los Servidores Públicos.
Fuente: Informe Nro. 016-A-GADMIA-DGA-TH-2019-M Isidro Ayora, diciembre 26 de 2019.
Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

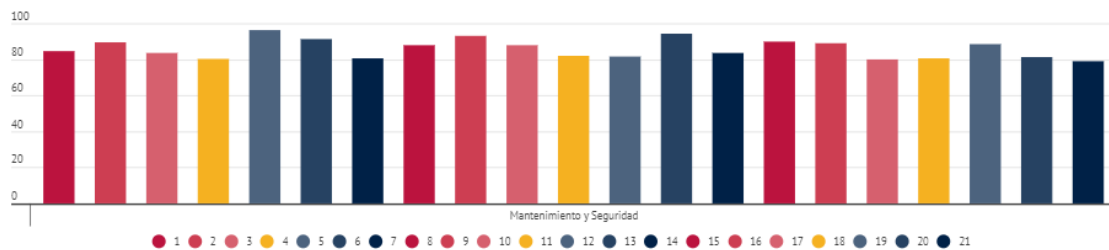


Figura 24. Resultados personal de mantenimiento y seguridad.
Fuente: Informe Nro. 016-A-GADMIA-DGA-TH-2019-M Isidro Ayora, diciembre 26 de 2019.
Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

El área de mantenimiento y seguridad es la que más personal tiene, con un promedio alrededor de **85%** en su desempeño laboral.

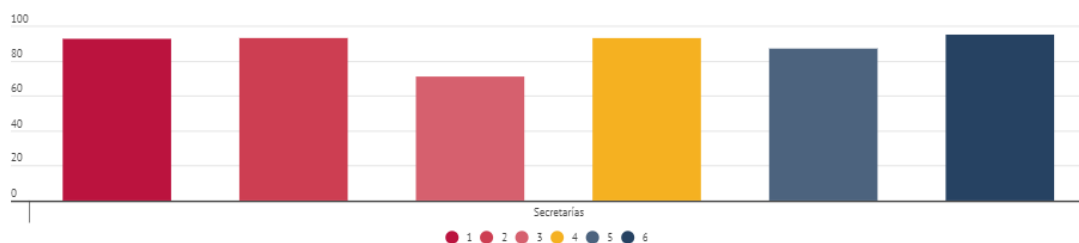


Figura 25. Resultados personal de las Secretarías.
Fuente: Informe Nro. 016-A-GADMIA-DGA-TH-2019-M Isidro Ayora, diciembre 26 de 2019.
Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

Entre las y los secretarios, con 6 personas las que trabajan en esta área, con un promedio de **88.5%** en su evaluación de desempeño laboral.

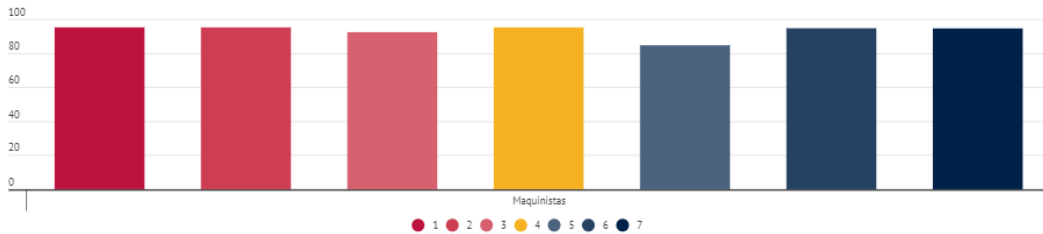


Figura 26. Resultados personal Maquinistas.

Fuente: Informe Nro. 016-A-GADMIA-DGA-TH-2019-M Isidro Ayora, diciembre 26 de 2019.
Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

En el GAD trabajan 7 maquinistas que tienen en promedio un 95.14% de rendimiento en su evaluación de desempeño laboral.

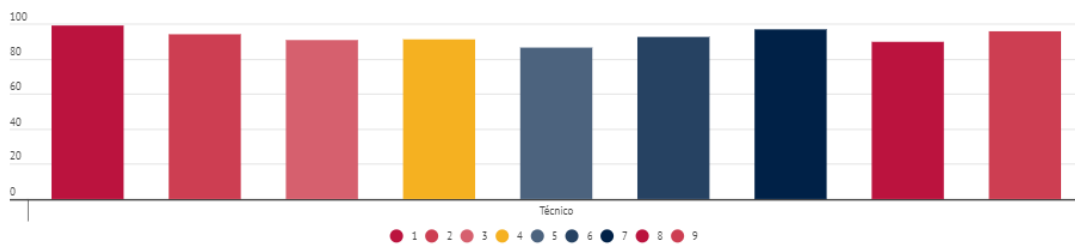


Figura 27. Resultados personal Técnico.

Fuente: Informe Nro. 016-A-GADMIA-DGA-TH-2019-M Isidro Ayora, diciembre 26 de 2019.
Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

Entre los técnicos existen 9 personas con un desempeño laboral evaluado en promedio de **94%**.

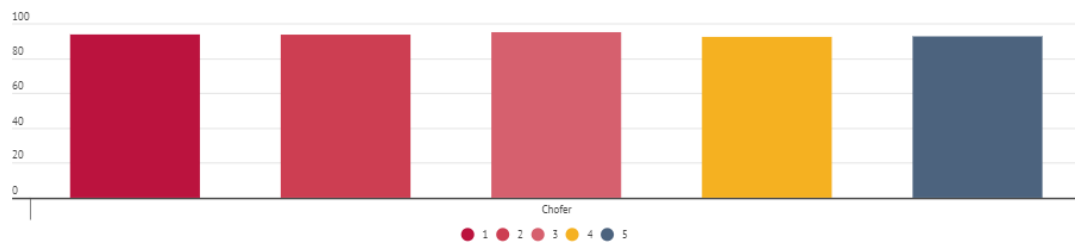


Figura 28. Resultados personal de Choferes.

Fuente: Informe Nro. 016-A-GADMIA-DGA-TH-2019-M Isidro Ayora, diciembre 26 de 2019.
Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

Entre los choferes existen 5 personas con un desempeño laboral evaluado en promedio de **95.8%**.

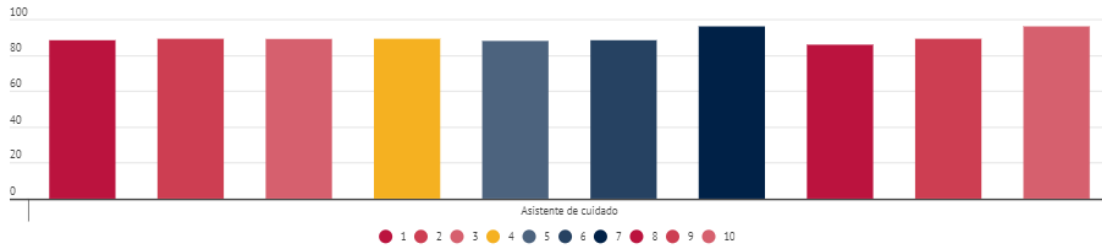


Figura 29. Resultados del Personal de Asistentes de Cuidado.

Fuente: Informe Nro. 016-A-GADMIA-DGA-TH-2019-M Isidro Ayora, diciembre 26 de 2019.

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

Entre los asistentes de cuidado existen 10 personas con un desempeño laboral evaluado en promedio de **94%**.

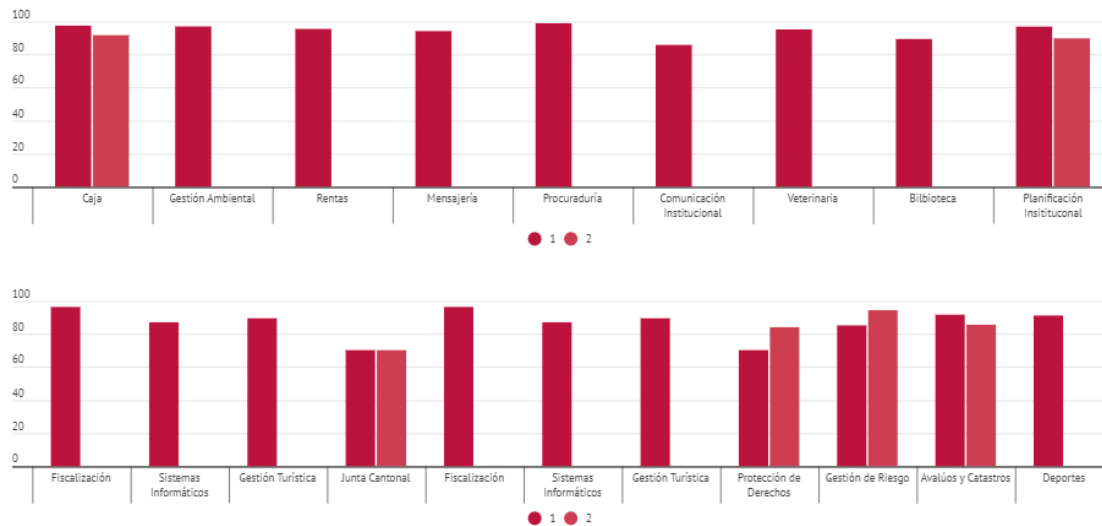


Figura 30. Resultados en departamentos con 2 o menos empleados.

Fuente: Informe Nro. 016-A-GADMIA-DGA-TH-2019-M Isidro Ayora, diciembre 26 de 2019.

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

En las áreas con 2 o menos empleados, el desempeño laboral evaluado en promedio es superior a **95%**, solo en el caso de “Protección de Derechos” existe un rango entre el mayor y el menor puntaje, superior a **15%**.

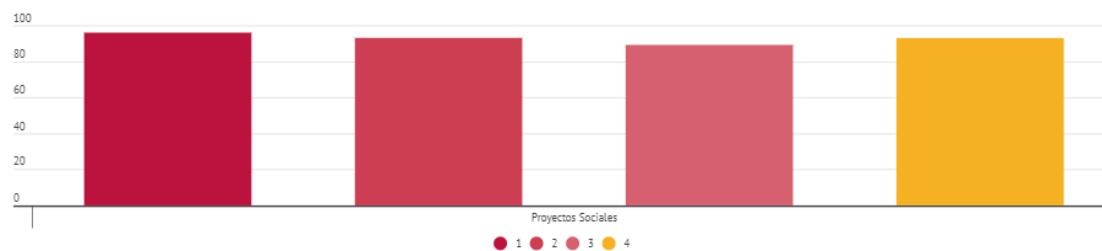


Figura 31. Resultados del Departamento de Proyectos Sociales.

Fuente: Informe Nro. 016-A-GADMIA-DGA-TH-2019-M Isidro Ayora, diciembre 26 de 2019.

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

Entre el personal de Proyectos Sociales, existen 4 personas con un desempeño laboral evaluado en promedio de **94.25%**.

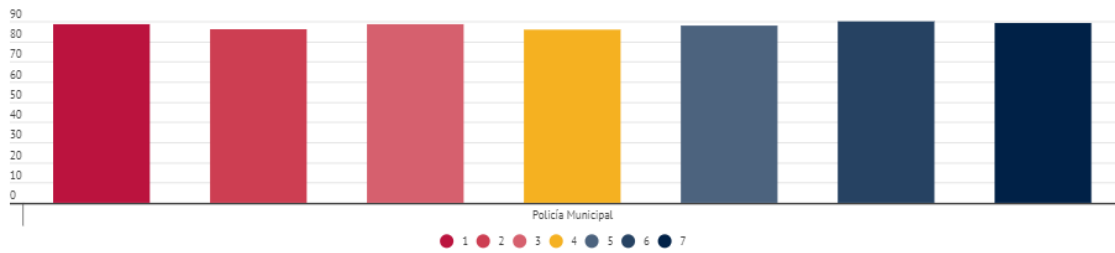


Figura 32. Resultados de la Policía Municipal.

Fuente: Informe Nro. 016-A-GADMIA-DGA-TH-2019-M Isidro Ayora, diciembre 26 de 2019.

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

Entre la Policía Municipal existen 7 personas con un desempeño laboral evaluado en promedio de **88.57%**.

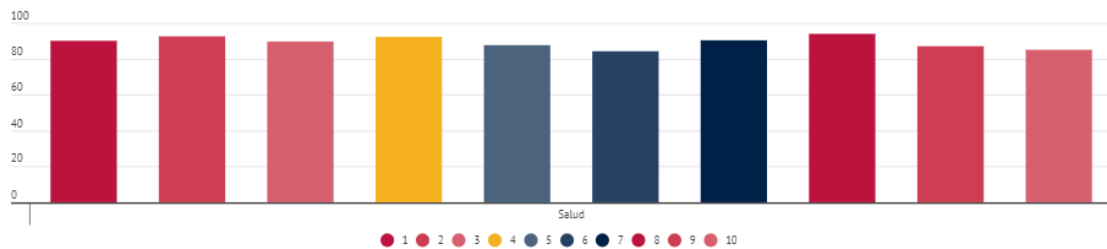


Figura 33. Resultados del personal de Salud.

Fuente: Informe Nro. 016-A-GADMIA-DGA-TH-2019-M Isidro Ayora, diciembre 26 de 2019.

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

Entre el personal de salud, existen 10 personas con un desempeño laboral evaluado en promedio de **94%**.

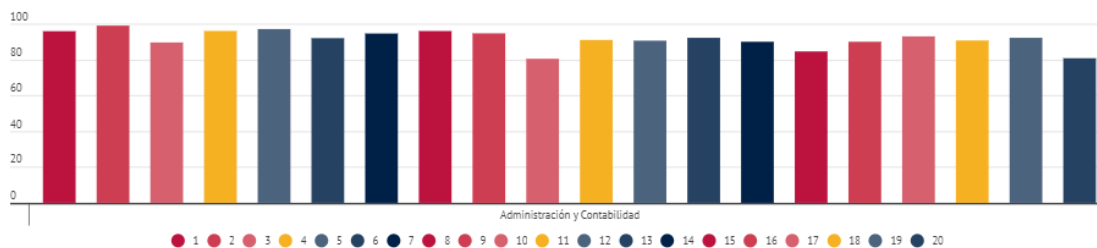


Figura 34. Resultados del personal de Administración y Contabilidad.

Fuente: Informe Nro. 016-A-GADMIA-DGA-TH-2019-M Isidro Ayora, diciembre 26 de 2019.

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

En las áreas de Administración y Contabilidad, existen 20 personas con un desempeño laboral evaluado en promedio de **91.55%** con un rango de diferencia entre el menor y el mayor puntaje de **19%**.

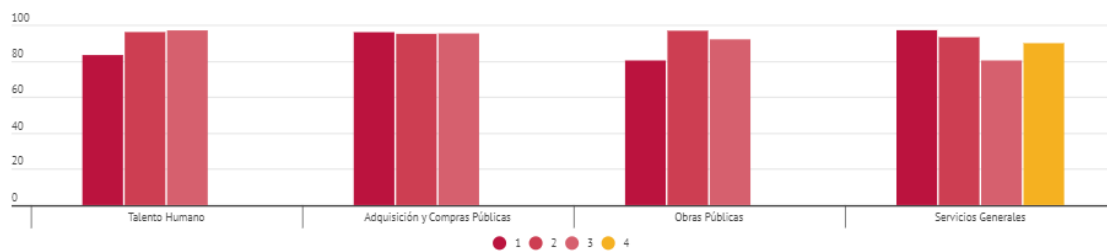


Figura 35. Resultados en departamentos con 3 o 4 empleados.

Fuente: Informe Nro. 016-A-GADMIA-DGA-TH-2019-M Isidro Ayora, diciembre 26 de 2019.

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

En las áreas con 3 o 4 empleados, se encontró un rango de diferencia entre el menor y el mayor puntaje de **17%**.

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

4.1. Tema de la propuesta

Plan de incentivos y competencias laborales en la gestión administrativa del Municipio del cantón Isidro Ayora para el año 2021.

4.2. Análisis Situacional

4.2.1. Análisis FODA al GAD Municipal Isidro Ayora

En relación a los datos recopilados por los instrumentos antes mencionados (entrevista, encuesta, informes de desempeño laboral) además de datos recopilados por notas periodísticas en relación al GAD Municipal de Isidro Ayora, se determinó un análisis de las Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas para la institución, expuesta en la Figura 36.

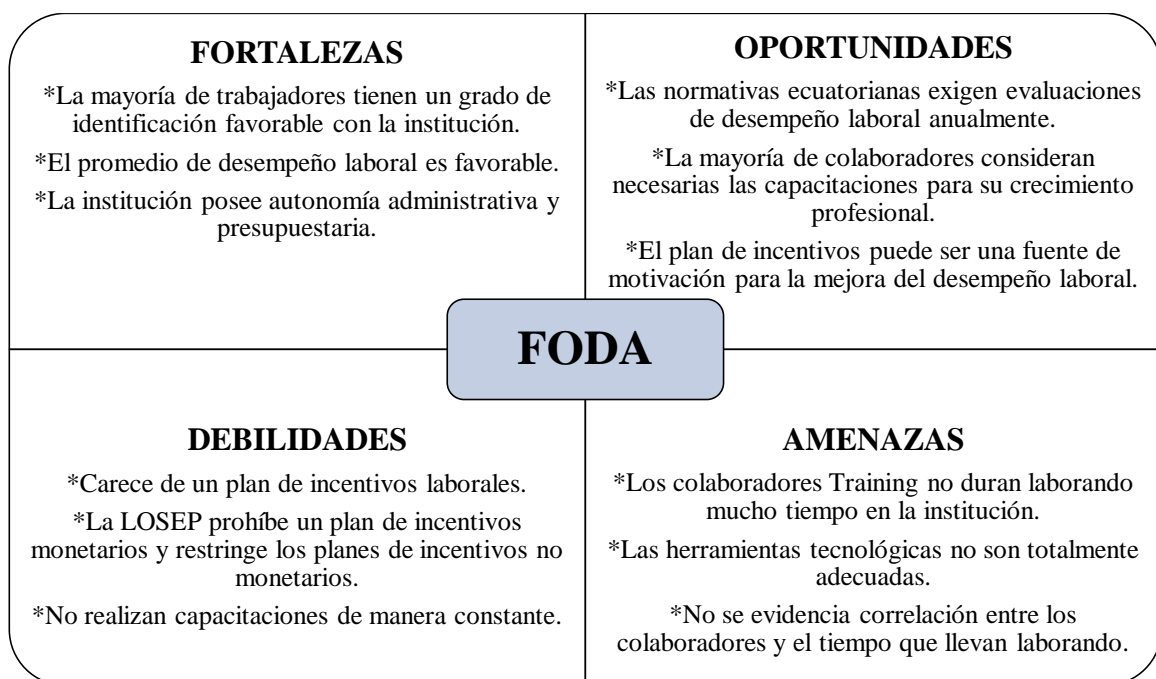


Figura 36. Análisis FODA GAD Municipal Isidro Ayora.
Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

4.2.2. Matriz EFI GAD Municipal Isidro Ayora

La Matriz EFI, es aquella que evalúa los factores internos de la empresa, la misma que permite realizar una auditoría interna tanto de las fortalezas y debilidades que posee y de esta manera conocer la situación de la empresa y con la información recolectada, tomar las mejores decisiones para contrarrestar los aspectos internos negativos que posea.

Como se puede observar en la tabla 16, en la columna de calificación ponderada, el puntaje total obtenido 2.70, teniendo las fortalezas un puntaje de 1.90 y las debilidades de 0.80, lo que indica que la empresa posee las fortalezas necesarias para poder implementar estrategias que contribuyan a cumplir con los objetivos de la empresa. Además, este resultado está por encima del promedio que es (2.5), dejando en segundo plano las debilidades que deben de ser atendidas de manera eficaz para convertirlas en fortalezas en el menor tiempo posible.

El resultado demuestra que esta empresa tienen un proceso moderado, debido a que presenta algunas fortalezas pero que no están siendo explotadas al máximo, y las debilidades no permiten mencionada explotación debido a las falencias que poseen debido a la carencia de las capacitaciones para los colaboradores y la carencia de un plan de incentivos laborales.

Tabla 16. *Matriz EFI.*

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas	50%		1.90
*La mayoría de trabajadores tienen un grado de identificación favorable con la institución.	0.12	3	0.36
*El promedio de desempeño laboral es favorable.	0.18	4	0.72
*La institución posee autonomía administrativa y presupuestaria.	0.20	4	0.80
Debilidades	50%		0.80
*Carece de un plan de incentivos laborales.	0.20	1	0.20
*La LOSEP prohíbe un plan de incentivos monetarios y restringe los planes de incentivos no monetarios.	0.15	2	0.30
*No realizan capacitaciones de manera constante.	0.15	2	0.30
Total	100%		2.70

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

4.2.3. Matriz EFE del GAD Municipal Isidro Ayora

La Matriz EFE como se muestra en la Tabla 17, es aquella que facilita la evaluación de los factores externos de la empresa, la misma que tiene la finalidad de cuantificar la información

para posteriormente tomar acciones que permitan mejorar las variables negativas a tal punto de convertirlas en positivas.

Tabla 17. *Matriz EFE.*

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades	50%		1.90
*Las normativas ecuatorianas exigen evaluaciones de desempeño laboral anualmente.	0.10	3	0.30
*La mayoría de colaboradores consideran necesarias las capacitaciones para su crecimiento profesional.	0.15	4	0.60
*El plan de incentivos puede ser una fuente de motivación para la mejora del desempeño laboral.	0.25	4	1.00
Amenazas	50%		0.65
*Los colaboradores Training no duran laborando mucho tiempo en la institución.	0.15	2	0,30
*Las herramientas tecnológicas no son totalmente adecuadas.	0.15	1	0.15
*No se evidencia correlación entre los colaboradores y el tiempo que llevan laborando.	0.20	1	0.20
Total	100%		2.55

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

La tabla anterior muestra que el valor total de las oportunidades es de 1.90 puntos y el valor de las amenazas es 0.65. Por consiguiente, en la columna resultado ponderado, el puntaje total obtenido es de 2.55, el cual está por encima del promedio que es (2.5). Esto demuestra que el entorno externo de la empresa es favorable. En otras palabras, las estrategias de la empresa se están aprovechando con eficacia por la cantidad de oportunidades existentes y lo que tendría que hacer es potenciar en mayor proporción mencionadas oportunidades para reducir los posibles efectos negativos de las amenazas externas que posee actualmente.

4.2.4. Análisis PESTEL

La Tabla 18, muestra los factores externos tanto, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que envuelven al GAD Isidro Ayora.

Tabla 18. *Análisis PESTEL*.

ANÁLISIS PESTEL			
Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Sociales	Factores Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Medidas y regulaciones por parte del gobierno. ✓ Regulaciones para el sector público por parte de la LOSEP (Ley Orgánica de Servicio Público). ✓ La ley prohíbe los incentivos de manera monetaria en el sector público. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El plan de incentivos no monetarios debe ajustarse al presupuesto que el Estado destine para el GAD Isidro Ayora. ✓ Los impuestos, tasas, y contribuciones especiales de mejora son otro recurso con el que cuenta el GAD para solventar el financiamiento de inversión, servicios y bienes públicos. ✓ Transferencias, legados y donaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento de la concientización acerca de la importancia de las capacitaciones. ✓ La comunicación y el trabajo en equipo priman dentro de la organización. ✓ Se evidencia un alto índice de pertenencia por parte de los colaboradores con relación a su puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programas y equipos informáticos desarrollados, en especial para el desarrollo adecuado de la información financiera. ✓ El Internet permite enviar y recibir información diaria, así como también sirve como medio de publicidad e información a la ciudadanía. ✓ Las tecnologías de la información y la comunicación.
Factores Ecológicos		Factores Legales	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyectos de mejora de residuos sólidos Urbanos Cantón Isidro Ayora y su efecto en el medio ambiente. ✓ Revaluación ambiental al Estudio de Impacto y Plan de Manejo Ambiental. ✓ Evaluación de los efectos causados por la planta de Almacenamiento y Envasado de GLP ESAIN Isidro Ayora. ✓ Problemas de contaminación ambiental generados por el levantamiento de polvo y por el ruido. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Constitución de la República del Ecuador. ✓ Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. ✓ Ordenanzas y Reglamentos municipales. ✓ Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP). ✓ Código Orgánico de Organización Territorial. ✓ Autonomía y Descentralización (COOTAD). ✓ Ley Orgánica de Empresas Públicas. ✓ Demás normas y leyes que regulan el sector público. 	

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

4.3. Diseño del plan de incentivos

4.3.1. Lineamientos Generales

El plan de Incentivos no monetarios estará a cargo del departamento de Talento Humano, quienes dirigirán una comisión con representantes de cada departamento.

Este plan entrará en vigencia tras ser aprobado por la Alcaldía a través de la generación de un Acta de Entrega. El acta estará fundamentada por un proceso de resolución, que se ejecutará de forma anual. Este contempla: Revisión de evaluación de desempeño, Revisión del plan de incentivos no monetarios y Elección de los incentivos no monetarios a entregar.

La planificación contemplará la actualización de la entrega de incentivos trimestral, de los cuales participarán aquellos trabajadores que pertenezcan a la institución por un período de un año o más. Las evaluaciones al personal se harán de forma objetiva, mediante instrumentos estándar, los resultados de esas evaluaciones se presentarán a la comisión de forma anónima, sin distinción de la posición jerárquica de los trabajadores, para determinar a los beneficiarios de los incentivos.

El presupuesto del Plan de Incentivos no monetarios se adaptará a las necesidades del Municipio Isidro Ayora, parte de su cobertura provendrá de las multas por infracciones al reglamento.

4.3.2. Alcance del plan de incentivos no monetarios

El alcance de plan de incentivos abarca a todos los trabajadores del Municipio Isidro Ayora, quienes serán evaluados para afirmar la labor de quienes presenten mejor desempeño.

4.3.3. Beneficios del plan de incentivos

El plan de incentivos no monetarios contempla dos tipos de beneficios, los de carácter individual destinado al reconocimiento de los trabajadores con mejor desempeño, y los de carácter colectivo que beneficiaran a los departamentos con mejor desempeño y con mayor índice de crecimiento en el perfil profesional de sus integrantes.

4.3.4. Plan de incentivos individuales

Los Incentivos Laborales no Monetarios se concentrarán en el aspecto de la percepción de crecimiento laboral que alcanzó un 64% de prioridad entre los trabajadores del Municipio.

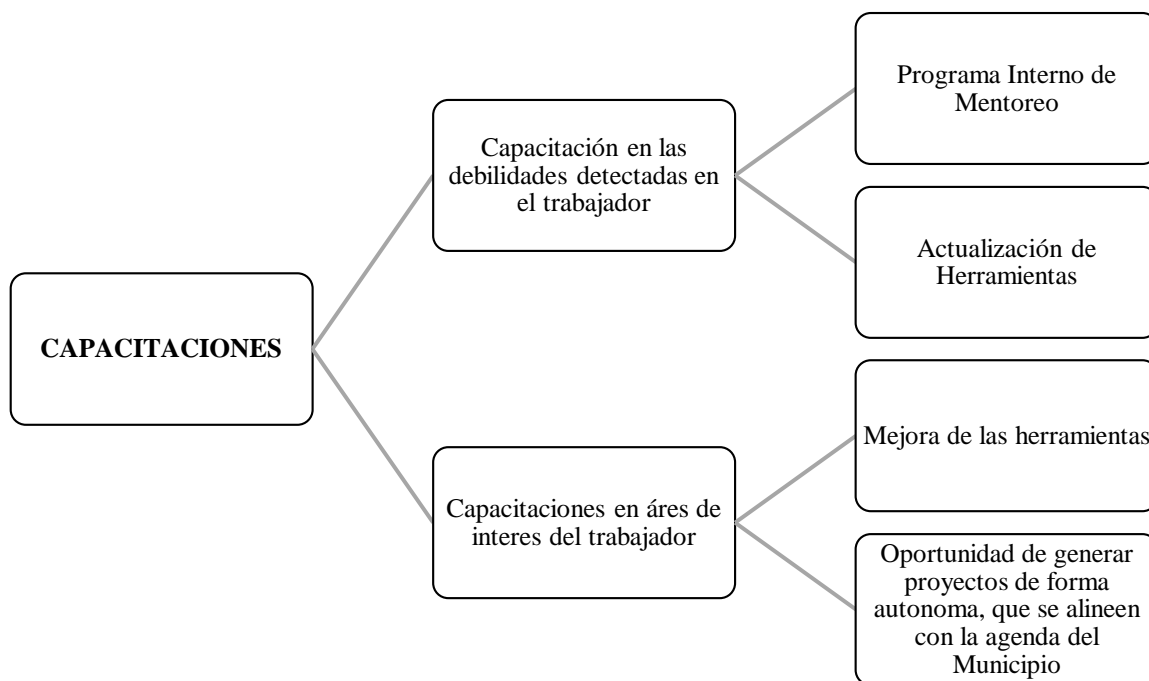


Figura 37. Incentivos no Monetarios según el desempeño laboral Individual.
Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

4.3.4.1. Requisitos para la selección.

Los trabajadores que deberán cumplir con los siguientes requisitos podrán acceder a los incentivos no monetarios del plan según la evaluación:

- Haber trabajado en el Municipio al menos 1 año.
- No haber sido sancionados por procesos internos, evaluado por el informe IN-GEP-02-02 FOR-10.
- Acreditar los niveles de excelencia en los informes de evaluación de desempeño anuales. Estos corresponden a: IN-GEP-02-02 FOR-01, IN-GEP-02-02 FOR-04 e IN-GEP-02-02 FOR-06.
- Acreditar niveles de excelencia en evaluaciones internas por pares, para medir las Competencias Laborales Inatratégicas.

4.3.4.2. Actividades programadas.

Seleccionar al Comité de Evaluación para la designación de los Incentivos no Monetarios entre los representantes de cada departamento que hayan recibido resultados de excelencia en las evaluaciones de desempeño emitidas en el período inmediatamente anterior al inicio de vigencia del Plan de Incentivos no Monetarios. Sistematización de los resultados de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores, recolectados por el Departamento de Talento

Humano, y traducidos a un sistema interno de codificación que permita al Comité de Evaluación, acceder a la información del personal, limitando la posibilidad de prejuicio, a través de ocultar la identidad de cada uno de los evaluados durante el proceso de asignación de los Incentivos contemplados en el Plan, este proceso deberá ejecutarse en un período de 6 meses. Los beneficiarios accederán a los siguientes Incentivos.

Tabla 19. Plan de Incentivos no monetarios por desempeño laboral Individual.

Plan de Incentivos no Monetarios Incentivos en base al desempeño individual					
Objetivo: Fortalecer las debilidades evidenciadas en el desempeño laboral del trabajador.					
Responsables:	Comité de Evaluación		Presupuesto:	Período:	
			\$250	Semestral	
Actividad	Descripción del Desempeño				
	Excelente	Muy Buena	Satisfactoria	Regular	Insuficiente
Capacitación Interna	Asignación como mentor de un colega.	Asignación como mentor de un colega.	Designación de un mentor con mayor experiencia en su área		
	Nota: La mejora del desempeño laboral del mentoreado les permitirá, tanto al mentor como al mentoreado, el acceso a un incremento en sus vacaciones.				
Objetivo: Fortalecer la participación autónoma de los trabajadores.					
Responsables:	Comité de Evaluación		Presupuesto:	Período:	
			\$250	Semestral	
Actividad	Descripción del Desempeño				
	Excelente	Muy Buena	Satisfactoria	Regular	Insuficiente
Desarrollo Profesional	Acceso a la generación de un proyecto autónomo.		Ninguna.		
	Nota: Los trabajadores a quienes se les haya asignado un proyecto autónomo accederán a mayor flexibilidad en sus horarios laborales, según las exigencias de dicho proyecto.				
Objetivo: Fortalecer las habilidades profesionales del personal al identificar oportunidades para la organización.					
Responsables:	Comité de Evaluación		Presupuesto:	Período:	
			\$250	Semestral	
Actividad	Descripción del Desempeño				
	Excelente	Muy Buena	Satisfactoria	Regular	Insuficiente
Capacitación Externa	Acceso a mejora de herramientas en software.		Ninguna.		
Objetivo: Incentivar la búsqueda de un desempeño laboral de excelencia.					
Responsables:	Comité de Evaluación		Presupuesto:	Período:	
			\$10	Anual	
Actividad	Descripción del Desempeño				
	Excelente	Muy Buena	Satisfactoria	Regular	Insuficiente
Reconocimiento Social	Un desempeño mayor al 90% que permita ser reconocido como el empleado con mejor desempeño.	Ninguna.			
Objetivo: Fortalecer el sentimiento de pertenencia con la institución.					
Responsables:	Comité de Evaluación		Presupuesto:	Período:	
			\$25	Anual	
Actividad	Descripción del Desempeño				
	Excelente	Muy Buena	Satisfactoria	Regular	Insuficiente
Reconocimiento Social a los años de prestación de servicios	Una placa de reconocimiento por cada lustro cumplido en la institución.				

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

4.3.5. Plan de incentivos de forma colectiva

Entre los Incentivos no Monetarios que tuvieron mayor acogida entre los trabajadores del Municipio, el acceso a la mejora de herramientas analógicas y a la mejora del espacio de trabajo como la generación de áreas recreativas, son incentivos a los que se podría acceder de forma colectiva.

Los incentivos colectivos están orientados a fortalecer las competencias laborales en relación a la eficacia en la atención, que, al tener incidencia colectiva, deben contribuir a la identificación y resolución de problemas, dentro de una dinámica de grupo. Esto tiene por objetivo incentivar las capacidades de negociación de los departamentos y la generación de redes de relaciones personales estratégicas.

4.3.5.1. Requisitos para la selección.

Seleccionar al Comité de Evaluación para la designación de los Incentivos no Monetarios entre los representantes de cada departamento que hayan recibido resultados de excelencia en las evaluaciones de desempeño emitidas en el período inmediatamente anterior al inicio de vigencia del Plan de Incentivos no Monetarios.

Se utilizarán los resultados del IN-GEP-02-02 FOR-04 para determinar el nivel de satisfacción de los usuarios externos en las labores de cada departamento y las evaluaciones internas de satisfacción emitidas por las encuestas realizadas a los trabajadores, generados de forma semestral.

4.3.5.2. Actividades programadas.

La Tabla 20, muestra de manera detallada el Plan de Incentivos no monetarios por desempeño laboral colectivo, el mismo que cuenta con el objetivo, responsables, periodo y presupuesto necesario para que se lleve a cabo las actividades que contribuyan a mejorar el desempeño de cada uno de los colaboradores.

Tabla 20. *Plan de Incentivos no monetarios por desempeño laboral colectivo.*

Plan de Incentivos no Monetarios Incentivos en base al desempeño colectivo por departamento					
Objetivo: Fortalecer las habilidades de los departamentos.					
Responsables:	Comité de Evaluación		Presupuesto:	Período:	
			\$400	Semestral	
Actividad	Descripción del Desempeño				
	Excelente	Muy Buena	Satisfactoria	Regular	Insuficiente
Capacitación Interna	Acceso a mejora de herramientas según la elección del Departamento.		Capacitación Interna tras la identificación de las áreas en debilidad.		
Objetivo: Fortalecer el sentimiento de pertenencia con la institución.					
Responsables:	Comité de Evaluación		Presupuesto:	Período:	
			\$250	Semestral	

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

4.4. Costo de la inversión del plan de incentivos

La Tabla 21, contiene los costos totales correspondientes al Plan de incentivos no monetarios incentivos en base al desempeño individual y Plan de incentivos no monetarios incentivos en base al desempeño colectivo por departamento.

Tabla 21. *Costo de la inversión del plan de incentivos.*

Plan de incentivos no monetarios incentivos en base al desempeño individual	
Actividad	Costo Anual
Capacitación Interna	\$500
Desarrollo Profesional	\$500
Capacitación Externa	\$500
Reconocimiento Social	\$10
Reconocimiento Social a los años de prestación de servicios	\$25
Plan de incentivos no monetarios incentivos en base al desempeño colectivo por departamento	
Actividad	Costo Anual
Capacitación Interna	\$800
Fortalecimiento del sentimiento de pertenencia con la institución	\$500
TOTAL	\$2.835,00

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

4.5. Evaluación al Plan de Incentivos no monetarios desde la LOSEP.

La LOSEP es la Ley Orgánica de Servicio Público, con Registro Oficial Suplemento 294, modificada por última vez el 28 de marzo de 2016 y que, al momento de realizada esta investigación, es vigente en el Ecuador.

Algunas de las dificultades que debe solventar el Plan de Incentivos de acuerdo a esta ley se detallan a continuación:

- “Prohíbese a las servidoras y los servidores públicos lo siguiente: Solicitar, aceptar o recibir, de cualquier manera, dádivas, recompensas, regalos o contribuciones en especies, bienes o dinero, privilegios y ventajas en razón de sus funciones, para sí, sus superiores o de sus subalternos; sin perjuicio de que estos actos constituyan delitos tales como: peculado, cohecho, concusión, extorsión o enriquecimiento ilícito” (Art. 24, literal k).
- “Vacaciones y permisos. - Toda servidora o servidor público tendrá derecho a disfrutar de treinta días de vacaciones anuales pagadas después de once meses de servicio continuo. Este derecho no podrá ser compensado en dinero, salvo en el caso de cesación de funciones en que se liquidarán las vacaciones no gozadas de acuerdo al valor percibido o que debió percibir por su última vacación. Las vacaciones podrán ser acumuladas hasta por sesenta días” (Art. 29).
- “A las servidoras y servidores que, a partir de dicha edad, cumplan los requisitos establecidos en las leyes de la seguridad social para la jubilación y requieran retirarse voluntariamente del servicio público, se les podrá aceptar su petición y se les reconocerá un estímulo y compensación económica, de conformidad con lo determinado en la Disposición General Primera” (Art. 81, literal 5).
- “Las servidoras y servidores, a los setenta (70) años de edad, que cumplan los requisitos establecidos en las leyes de la seguridad social para la jubilación, obligatoriamente tendrán que retirarse del servicio público y cesarán en su puesto. Percibirán una compensación conforme a la Disposición General Primera” (Art. 81, literal 6).
- “Del pago a las Fuerzas Armadas, Policía Nacional y cuerpos de bomberos.- Las servidoras y servidores públicos de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional en servicio activo y de los cuerpos de bomberos que, por sus peculiaridades y particularidades en el ejercicio de la profesión militar, policial y de bomberos no perciban horas extraordinarias o suplementarias, subrogación, encargo u otros

beneficios económicos por los conceptos previstos en esta ley para las servidoras y servidores públicos, percibirán por compensación los valores a que hubiere lugar, en base a la resolución que emita el Ministerio de Relaciones Laborales para tal efecto” (Art. 115).

- “QUINTA.- A partir de la promulgación de la presente Ley, prohíbese en las instituciones, organismos y entidades previstas en el Artículo 3, en las empresas públicas y en las sociedades mercantiles en las que el Estado o sus Instituciones tengan mayoría accionaria, por cualquier mecanismo, modo o circunstancia, la creación o establecimiento de asignaciones complementarias, compensaciones salariales, beneficios adicionales o bonificaciones especiales, en general cualquier tipo de erogación adicional a lo previsto en este cuerpo legal, sea ésta en dinero o en especie. Exceptúese lo dispuesto en el artículo 5 del Mandato Constituyente No. 2” (Sexta Disposición General).

Sobre esta última puntuación se determina en el Mandato Constituyente No. 2, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 236 de 20 de diciembre de 2007 (Ecuador), dispone:

Remuneración Máxima. Se establece como Remuneración Mensual Unificada Máxima, el valor equivalente a veinticinco salarios básicos unificados del trabajador privado, para los dignatarios, magistrados, autoridades, funcionarios, delegados o representantes a los cuerpos colegiados, miembros de la Fuerza Pública, servidores y trabajadores del sector público, tanto financiero como no financiero. No se considera parte de la Remuneración Mensual Unificada: el décimo tercero y décimo cuarto sueldos o remuneraciones, viáticos, movilizaciones y subsistencias, horas suplementarias y extraordinarias, subrogación de funciones o encargos, compensación por residencia, el aporte patronal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y los fondos de reserva (Art 1).

Prohibición de crear o restablecer otros complementos remunerativos: Se prohíbe a todas las instituciones y entidades sujetas al presente Mandato Constituyente la creación o el restablecimiento de complementos remunerativos, bonificaciones y beneficios económicos adicionales, que sumados a los que componen la remuneración mensual unificada, ascienden a un total superior al límite fijado en el artículo 1. Todas aquellas personas sujetas a este Mandato que a la fecha reciban bonificaciones, complementos y beneficios económicos adicionales, que sumadas a las que componen

a su remuneración mensual unificada, den un total superior al límite fijado en el artículo uno, deberán reducir este total al máximo fijado en el presente Mandato. En ninguna de las entidades sujetas a este Mandato se pagará utilidades a las autoridades, funcionario o trabajadores (Art. 6).

Los dignatarios, magistrados y funcionarios de las entidades e instituciones establecidas en el artículo 2 de este Mandato, que fueren designados para integrar cuerpos colegiados en calidad de vocales, representantes o miembros, tendrán derecho a percibir dietas, las cuales no podrán exceder del cincuenta por ciento (50%) de un salario básico unificado para los trabajadores en general del sector privado, por sesión. Y en ningún caso, sumadas a su remuneración mensual unificada no podrá exceder del máximo establecido en el artículo 1. Las personas que no perciban ingresos mensuales permanentes del Estado y que fueren designados para integrar cuerpos colegiados en calidad de vocales, representantes o miembros, tendrán derecho a percibir dietas, las cuales no podrán exceder de un salario básico unificado para los trabajadores seccionales autónomos se regirán para el cobro de dietas, por sus correspondientes leyes orgánicas (Art. 7).

Con el fin de que el Plan de Incentivos no monetarios se alinee con las disposiciones de la ley ecuatoriana, se concibe los presupuestos para el “Comité de Evaluación” y el “Equipo de Mentoreo” según lo establecido por el Artículo 7 del Mandato Constituyente No. 2, y a la adquisición de software y herramientas como parte de los activos del GAD Municipal Isidro Ayora, siendo el Incentivo, el acceso a los mismos en el horario y las responsabilidades que competen al contrato de cada trabajador.

CONCLUSIONES

Se determinó que la influencia proyectada, que tendría el plan de incentivos estratégicos no monetarios en el desarrollo de las competencias laborales de los funcionarios del Municipio del cantón Isidro Ayora es la expansión de las variables analizadas en el desempeño laboral que sumen a los resultados colectivos, no solo individuales, y al desarrollo de competencias sociales en el ambiente laboral. Estas dinámicas tendrían un impacto también en el nivel de identificación con la institución ya que visibilizan la relación directa entre los logros personales de cada empleado y el bienestar de toda la institución, y trazan un camino más claro hacia el crecimiento profesional dentro de la misma.

Se determinó que los incentivos laborales no monetarios más eficientes para el fortalecimiento de las competencias laborales y el compromiso institucional en el contexto del Municipio de Isidro Ayora son aquellos relacionados a la capacitación, a ejecutar planes de monitoreo o proyectos autónomos, y al alcance de mejores herramientas, esto no solo por el interés de los propios trabajadores expresado hacia estas opciones, sino también porque estas no presentan una incongruencia con la legislación local y proveen mayor flexibilidad presupuestaria.

Se identifica que el desempeño de las competencias laborales en el Municipio del cantón Isidro Ayora es “excelente” según la valoración cualitativa que establece la normativa del Ministerio de Trabajo, sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, las evaluaciones que están vigentes actualmente deben abarcar variables que midan competencias sociales en el ámbito laboral, con mayor precisión, para que sea integrales.

Los Incentivos no monetarios que se priorizarán en el diseño del plan seguirán las pautas obtenidas de las encuestas a los trabajadores del Municipio de Isidro Ayora.

Dado que el Municipio no cuenta actualmente con un Plan de Incentivos laborales, y los parámetros de evaluación de los Informes expedidos por el Ministerio de Trabajo: IN-GEP-02-02 FOR-10, IN-GEP-02-02 FOR-04 y el IN-GEP-02-02 FOR-01 no evalúan la incidencia de la satisfacción del personal, estas deben ser cubiertas en la propuesta, tampoco evalúan Competencias Laborales Estratégicas, pero reúnen datos importantes sobre las Competencias Laborales Estratégicas.

Según el análisis del Informe Nro. 016-A-GADMIA-DGA-TH-2019-M Isidro Ayora, diciembre 26 de 2019 (Ecuador), el GAD Municipal Isidro Ayora, tiene en promedio un desempeño de “Excelente” con un rendimiento promedio de 92.48% en las evaluaciones de desempeño laboral, además se determinó que en las áreas con mayor personal se registra un mayor rango de diferencia entre el mayor y el menor puntaje, con excepción del área de la Policía Municipal, a esto puede atribuirse una mayor homogeneidad en la formación del personal, lo mismo puede deberse a la poca fluctuación en la puntuación de los Directores, quienes también son los de mayor puntuación en promedio.

Este personal ha recibido una formación dentro de la institución a lo largo de su trayectoria de servicio en la misma, como se determinó en las encuestas realizadas a los mismos, y con, naturalmente, quienes más subalternos tienen a su cargo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda por las competencias identificadas como prioridad para el Municipio en la entrevista al personal de Talento Humano, y las evidenciadas en las encuestas al personal en general y las identificadas en el Informe IN-GEP-02-02 FOR-04, respecto a la satisfacción de los resultados entre los usuarios externos al municipio, elaborar planes de incentivos no monetarios que se adjudiquen de forma colectiva a los trabajadores, siendo también esta propuesta, congruente con las restricciones presupuestarias por parte de la LOSEP.

Se recomienda elaborar un sistema de mentoreo como parte de los incentivos no monetarios, dado que estos reforzarían el crecimiento y la capacitación profesional, en el marco de una actividad colectiva de pertenencia a la institución, lo que afianza la percepción de identidad y familiaridad con la institución al ser esta un agente activo en la trayectoria profesional individual de los trabajadores destacados.

Esta dimensión del plan de Incentivos también se corresponde con las capacidades de “eficacia personal” que se identificaron como más interesantes para el personal del GAD Municipal. Dado que el 60% de los trabajadores que tienen responsabilidad sobre subalternos, tienen un perfil profesional junior, y que existe, dentro de las calificaciones de la evaluación de desempeño laboral, un mejor desempeño entre personal en autoridad, es necesario generar incentivos enfocados en afirmar la labor de los trabajadores que tienen otros a su cargo.

Según la evaluación interna de los trabajadores por parte de sus compañeros, en el IN-GEP-02-02 FOR-06 se identifica que esta es dada solo entre pares, por lo tanto, se recomienda generar un sistema de evaluación que permita a los subalternos emitir su criterio respecto al desempeño de sus autoridades, y que esta se integre a la evaluación de desempeño laboral de los mismos.

Se recomienda reestructurar el sistema de evaluación de desempeño laboral dado que los Informes expedidos por el Ministerio de Trabajo: IN-GEP-02-02 FOR-10, IN-GEP-02-02 FOR-04 y el IN-GEP-02-02 FOR-01 no evalúan la incidencia de la satisfacción del personal, estas deben ser cubiertas en la propuesta, tampoco evalúan Competencias Laborales Intratégicas, pero reúnen datos importantes sobre las Competencias Laborales Estratégicas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acherandio, L. (2002). *Iniciación a la práctica de la investigación*. Editorial Universidad Rafael Landívar.
- Alfandi, A. (2014). The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee's Performance "A Case of Jordanian Travel and Tourism Institutions". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* , 6-7.
- Anbarasu, J. (2010). *Global financial Management*. Nueva Delhi: Ane Books.
- Becerra, M., & Campos, F. (2012). El enfoque por competencias y sus aportes en la Gestión de Recursos Humanos. Santiago: Universidad de Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>
- Berenson, M., Lavine, D., & Krehbiel, T. (2006). *Estadísticas para administración*. México D.F.: Pearson.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (14ta. ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.
- Bolaños, C., Cedeño, M., & Rodríguez, U. y. (2015). Discusión conceptual y sistematización de experiencias para el diseño curricular por competencias. En *Proyecto Piloto innovación docente: Formación por competencias*. Costa Rica: Consejo Nacional de Rectores.
- Cadena, J. (2016). La administración del talento humano en las empresas del sector público. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 5-7.
- Caja de Herramientas Empresas Inclusivas. (2015). Análisis de puestos de trabajo y competencias laborales. *Red de empresas inclusivas Costa Rica*.
- CEPAL; OIT. (2020). El trabajo en tiempos de Pandemia. *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe*, 6,7,8.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: Editorial McGraw-Hill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill. Interamericana Editores, S.A de C.V. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>

- Core Global Partners. (2021). *¿Qué son las competencias laborales?* Obtenido de <https://coreglobalpartners.com.pe/que-son-las-competencias-laborales/>
- Corporación Financiera Nacional (CFN). (2016). *Glosario de Términos Financieros*. Quito. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/08/Glosario-de-Te%CC%81rminos-Financieros-2016.pdf>
- Cortés, P., Manuel, R., Tanoira, B., & Gerard, F. (2015). Competencias Directivas de Gerentes de Restaurantes Turísticos. Un estudio en la ciudad de San Francisco de Campeche, México. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24(1), 96-114. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180732864006.pdf>
- Cosgrove, M. (2011). Importance of Money and Credit. *International Business & Economics Research Journal (IBER)* 8(1), 23-24.
- CYTA-Técnica Administrativa. (s.f). *Glosario de términos de administración*. Buenos Aires. Obtenido de http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/glosario_administracion/glosario_administracion.htm
- Díaz, A. (2018). Gobierno Corporativo en el sector Público y Privado. *Revista Espacios*, 1-2.
- Economipedia. (2020). Obtenido de <https://economipedia.com/?s=plan+de+incentivo>
- Fontaines, R. (2012).
- García, J. (2014). Diseño de una escala salarial en la Cámara de Comercio de Santa Rosa de Cabal. *(Tesis de grado)*. Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira.
- Gerhart, B. (2017). *Incentives and Pay for Performance in the Workplace*. Wisconsin: Madison
- Giarrizzo, V. (2012). INCENTIVOS MONETARIOS Y NO MONETARIOS. *Revista Científica Visión del Futuro*, 17-18.
- Gil Flores, J. (2007). La Evaluación de Competencias Laborales. En *Educación XXI* (Vol. 10, págs. 83-106). Sevilla: Facultad de Educación. UNED. Obtenido de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/16843/file_1.pdf?sequence=1
- Gómez, C. (2011). El Salario Emocional. *BOGOTA DC*, 8.10.
- Instituto Tecnológico de Monterrey. (2015). *Glosario de Términos Más Usuales en la Administración Pública Federal-Edición Única*. Monterrey. Obtenido de http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1721/Documentos/u1_glosarioap.pdf
- Jiménez, J. S. (2011). El empleo Público en España: Evaluación del desempeño, incentivos y retribuciones. *Revista de Extremadura*, 2-3.

- Ley Orgánica de Servicio Público, Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010 (26 de Octubre de 2010). Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAAb.pdf
- López, R. (2010). La selección del personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*.
- LOSEP. (2010). *LEY ORGANICA DE SERVICIO PUBLICO*. Quito: Oficio No. T. 1919-SNJ-10-1508.
- Maldonado, S. (2017). INCENTIVOS MONETARIOS Y MOTIVACIÓN LABORAL. *Psicología y Empresa Rafael Landivar*, 22-23.
- Medina, V. (07 de 2016). DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS NO MONETARIOS PARA LA. *PROYECTO DE TITULACIÓN PSICOLOGÍA*. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- OIT. (1996). *Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: Situación Actual y Perspectivas*. Guanajuato: Cinterfor. doi:ISBN: 92-9088-0640
- Ordenanza del Reglamento Orgánico Funcional por proceso del GAD Municipal Isidro Ayora (Concejo del GAD de Isidro Ayora 13 de Marzo de 2013). Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/0B3fd-1pgPBFgSzNFUEdHaFp3S0E/view>
- Organización Internacional del Trabajo. (2000). *Incentive and Remuneration Strategies*. Genova: iLO work for policy.
- Pacheco, R. (Marzo de 2006). Gestión por competencias: un nuevo recurso para gestionar el cambio organizacional. *Encuentros*, 119-140. Obtenido de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/49430.pdf>
- Padrón, L. (2007).
- Proyecto Tunning. (2006). *Una introducción a Tuning Educational Structures in Europe. La contribución de las universidades al proceso de Bolonia*. Obtenido de http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/documents/General_Brochure_Spanish_version.pdf
- Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público (RLOSEP), Decreto Ejecutivo 710 (Registro Oficial Suplemento 418 01 de Abril de 2011). Obtenido de <https://www.bce.ec/images/transparencia2020/juridico/reglamentogeneralalaleyorganicadelserviciopublico10.pdf>
- REGLAMENTO GENERAL A LA LOSEP. (2020). *Decreto Ejecutivo 710*. QUITO: Registro Oficial Suplemento 418 de 01-abr.-2011.

- Reglamento interno de administración del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Isidro Ayora (Despacho de la Alcaldía en el cantón Isidro Ayora 16 de Octubre de 2017). Obtenido de https://drive.google.com/file/d/1SaCgWDGNOy4_ykt9jEazyqnlzawnR15/view
- Reglamento Interno de los trabajadores sujetos al Código de Trabajo (14 de Diciembre de 2010). Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1bycMkcu5G-NypbnmUomnyxyC-y0o7JVC/view>
- REGLAMENTO INTERNO DEL TRABAJO. (2010). *CÓDIGO DEL TRABAJO CANTÓN ISIDRO AYORA*. Guayaquil.
- Rodríguez, A. (2015). Valoración de los puestos de trabajo en la empresa El Ourlet del Descanso. (*Tesis de grado*). Universitas Miguel Hernández. Obtenido de Universitas Miguel Hernández.
- Sánchez, M., & Gacia, M. d. (2017). *Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cuantitativa para su estudio*. Obtenido de Scientia Et Technica.
- Satey de León, E. (2014). Incentivos laborales y clima organizacional. (*Tesis de grado*). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
- SECAP. (2013). *Servicio Nacional de Capacitación Profesional*. Obtenido de <https://www.secap.gob.ec/certificacion-por-competencias-laborales/>
- SENATI. (2019). Formación Basada en Competencias., (pág. 30). Obtenido de <https://slideplayer.es/slide/14733566/>
- Servicio Nacional de Contratación Pública. (2014). *Portal de Compras Públicas*. Obtenido de <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/competencia-laboral/>
- Tobón, S. (2013). *Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación* (Cuarta ed.). Bogotá: ECOE. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Sergio_Tobon4/publication/319310793_Formacion_integral_y_competencias_Pensamiento_complejo_curriculo_didactica_y_evaluacion/links/59a2edd9a6fdcc1a315f565d/Formacion-integral-y-competencias-Pensamiento-complejo-curricul
- Vargas, F. (2012). Competencias Laborales y Diálogo Social. *Una mirada desde OIT/Cinterfor* (pág. 18). Santiago: OIT. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/genericdocument/wcms_181025.pdf
- Zermeño, L., Armenteros, M., Sologastoa, A., & Villanueva, Y. (2014). Competencias Directivas: Su identificación para Instituciones de Educación Superior. *Revista Global de Negocios*, 2(4), 25-42. Obtenido de

<ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v2n4-2014/RGN-V2N4-2014-3.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Formato de Encuesta al personal del GAD Municipal Isidro Ayora.

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

Facultad de Administración de Empresas



El presente proyecto de investigación trata de Plan de incentivos y competencias laborales en la gestión administrativa del Municipio del cantón Isidro Ayora para el año 2021.

Formato de encuesta a colaboradores del GAD Municipal Isidro Ayora

1. ¿Cuál es su perfil laboral dentro del GAD Municipal Isidro Ayora?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Junior		
Training		
Senior		
Total		

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

2. ¿Cuál es el área en la que labora?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Talento Humano		
Relaciones Públicas		
Administración		
Finanzas		
Gerencia		
Gestión de obras públicas		
Total		

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

3. ¿Cuántos años lleva laborando en el GAD Municipal Isidro Ayora?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
1 año		
2 años		
3 años		
4 años		
5 años		
6 años		
7 años		
8 años		
Más de 8 años		
Total		

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

4. Dentro de los colaboradores Junior. ¿Cuál de las siguientes áreas de crecimiento laboral considera más importante?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Capacitación	33	64%
Ascensos	0	0%
Incremento Salarial	19	36%
Total	52	100%

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

5. Dentro de los colaboradores Senior. ¿Cuál de las siguientes áreas de crecimiento laboral considera más importante?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Capacitación		
Ascensos		
Incremento Salarial		
Total		

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

6. Dentro de los colaboradores Training. ¿Cuál de las siguientes áreas de crecimiento laboral considera más importante?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Capacitación		
Ascensos		
Incremento Salarial		
Total		

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

7. Dentro de los colaboradores Junior. ¿Posee colaboradores bajo su cargo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI		
NO		
Total		

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

8. Dentro de los colaboradores Senior. ¿Posee colaboradores bajo su cargo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI		
NO		
Total		

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

9. Dentro de los colaboradores Training. ¿Posee colaboradores bajo su cargo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI		
NO		
Total		

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

10. ¿Cuáles de las siguientes son las competencias estrategias de mayor interés para usted? (Es posible escoger varias opciones)

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Identificación y resolución de problemas		
Gestión eficaz de recursos		
Respuesta eficaz al cliente		
Relaciones personales y efectivas		
Capacidad de negociación		
Comunicación efectiva		
Organización		
Trabajo en equipo		
Empatía		
Liderazgo		
Iniciativa y creatividad		
Concentración y autocontrol		
Total		

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

11. Del 1 al 10, evalúe su sentido de pertenencia o familiaridad, siendo 1, muy poco sentimiento de pertenencia y 10, total sentimiento de pertenencia.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
Total		

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

12. ¿Conoce qué son los incentivos laborales no monetarios?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI		
NO		
Total		

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

13. De las siguientes listas de incentivos no laborales escoja los que le resulten de mayor interés. (Puede escoger varias opciones)

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Tener voz dentro de la toma de decisiones		
Horarios flexibles		
Acceso a mejor tecnología		
Acceso a mejores herramientas de trabajo		
Posibilidad de crecimiento dentro de la organización		
Incremento de vacaciones		
Apoyo para estudios		
Salud y seguridad ocupacional		
Apoyo psicológico		
Acceso a espacios recreativos		
Total		

Elaborado por: Criollo, A y López, M (2022).

Anexo 2. Informe de desempeño laboral Municipio Isidro Ayora.



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE
"ISIDRO AYORA"

Registro Oficial N°567, Mayo 2 del 2002
Ley de creación del cantón N°134, Reg. Of. N° 1002 Agosto 2 de 1996
Guayaquil - Ecuador



11	0910987759	BUMBILA MARTILLO HELJO ALFREDO	GUARDIÁN	80,30
12	1204314148	CAICEDO ARIAS RONALD DARWIN	CHÓFER DE CAMIONETA	93,70
13	0916424971	CAICEDO MARTILLO GERONIMO ERNESTO	OPERADOR DE LA PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA	94,00
14	0914732607	CAMBA TUTIVEN ERWIN LEONARDO	GUARDIÁN	96,30
15	0929663078	CEDEÑO MORAN MARJORIE JACQUELINE	JEFA DE RENTAS	95,60
16	0957977952	CEDEÑO PARRAGA LADY YOMIRA	SECRETARIA	93,05
17	0913200168	CERCADO CERCADO RAFAEL HOMERO	OPERADOR DE LAS PLANTAS DE TRATAMIENTO DE AGUA	90,70
18	0942153222	CERCADO LEÓN ALEXANDRA INES	ASISTENTE DE CUIDADO	88,30
19	0929916773	CERCADO PEÑATEL NOELIA LILIBETH	ASISTENTE DE CUIDADO	89,10
20	0928255330	CERCADO VERA ROSY LISSET	ASISTENTE DE CUIDADO	89,00
21	0923090815	CHOEZ MORA ORLYN JONAS	CAJERO DE VENTANILLA	97,60
22	0920151578	COLONA SALAS JORGE EDUARDO	JEFE DE GUARDALMACÉN	91,30
23	0913010831	CRUZ ALVARADO PABLO ROBERTO	JEFE DE GESTIÓN AMBIENTAL	97,10
24	0923090831	CRUZ BRAVO JEFFERSON ALEXANDER	JEFE TÉCNICO DE REDES DE AGUA	91,10
25	0919556076	CRUZ CANDELARIO WILSON TEOFILO	BARRENDERO	80,60
26	0921851655	CRUZ CRUZ MARIA MARIUKI	COORDINADORA DE PROYECTOS SOCIALES	96,00
27	0915540538	CRUZ ERAZO DAVID RIGOBERTO	POLICIA MUNICIPAL	88,60
28	0920810082	CRUZ MORAN CRISTIAN EDWIN	GUARDIÁN	87,90
29	0920843463	CRUZ POLANCO MERCEDES MARIA	AUXILIAR DE ENFERMERIA	90,00
30	0921838868	CRUZ TERAN KLEBER ORLANDELLI	OPERADOR DE LAS PLANTAS DE TRATAMIENTO DE AGUA	86,40
31	0920915410	CRUZ VARGAS CALIXTO ROBERTO	POLICIA MUNICIPAL	86,10
32	0914851878	DECKER MORA MARTHA ELOISA	PROCURADORA SINDICA MUNICIPAL	99,02
33	0942561937	ELLIS DE LA CRUZ ELENA ELIZABETH	ASISTENTE DE CUIDADO	89,10
34	0915757306	ERAZO NIETO ALFREDO RICARDO	OPERADOR DE LAS PLANTAS DE TRATAMIENTO DE AGUA	92,50
35	0913586087	ESPIÑOZA JIMENEZ FRANKLIN SIGIFREDO	POLICIA MUNICIPAL	88,60
36	0926325572	ESPIÑOZA LADO CAROLINA LISETTE	JEFA DE CONTABILIDAD	95,90
37	0914238019	FARIÑO MORAN LUIS ENRIQUE	OPERADOR DE LA PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA	96,80
38	0926470683	FERNANDEZ MARTINEZ JORGE FRANCISCO	DIRECTOR DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	99,00
39	0925342032	FLORES PARRALES LEONOR CATALINA	JEFA DE GESTIÓN DE COMUNICACION INSTITUCIONAL	85,90
40	0952064061	FRANCO HOLGUIN JOHANNA ELIZABETH	SECRETARIA	71,00
41	0919234070	FRANCO VARGAS EDISSON JOFFRE	PROSECRETARIO	93,02
42	0921838157	GARCIA AVILA GEORGE ALEXANDER	MÉDICO VETERINARIO	95,30
43	0928253962	GARCIA MARTINEZ SHEYLA NAYELI	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	83,30
44	1309459020	GARCIA MOLINA JOHNNY YAMIL	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	96,08
45	0923091318	GOMEZ MORAN JAVIER BOLIVAR	MIEMBRO DE LA JUNTA CANTONAL DE PROTECCIÓN DE DERECHOS DE ISIDRO AYORA	70,30

DIRECCIÓN: 30 DE JULIO #308 Y 22 DE NOVIEMBRE
CORREO: alcald@isidroayora.gob.ec
TELÉFONO: 04-2706-171



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE
"ISIDRO AYORA"**

Registro Oficial N°567, Mayo 2 del 2002
Ley de creación del cantón N°134, Reg. Of. N° 1002 Agosto 2 de 1996
Guayas - Ecuador



46	0953148087	GOMEZ PEÑAFIEL ALEJANDRO MAXIMILIANO	OPERADOR DE LAS PLANTAS DE TRATAMIENTO DE AGUA	89,70
47	0929919207	GONZALEZ CERCADO KAREN RUDDI	ASISTENTE DE CUIDADO	87,90
48	0926651746	GRANIZO DUEÑAS MARIA DE LOS ANGELES	JEFA DE ADQUISICIONES Y COMPRAS PUBLICAS	96,00
49	0910279033	GUASHPA SANCHEZ MARTHA FABIOLA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	89,60
50	0917874414	GUERRINI CARDONA SABRINA MILENA	JEFA DE FISCALIZACIÓN	96,50
51	0906356589	GUTIERREZ CRUZ FELIX JESUS	OPERADOR DE RETROEXCAVADORA	84,60
52	0923994834	GUTIERREZ MOREIRA MANUEL ANTONIO	JEFE DE SISTEMAS INFORMÁTICOS	87,20
53	0925346496	HIDALGO ZAMBRANO ANDRES MARCELO	JEFE DE GESTIÓN TURÍSTICA	89,60
54	0920479631	HINOJOSA ORTIZ GEOVANNY LUIS	JEFE DE PARQUE AUTOMOTOR	93,60
55	0928464734	HOLGUIN CAICEDO JEFFERSON ELIAS	GUARDIAN	93,10
56	0912983780	HOLGUIN CHOEZ SANTOS AUGUSTO	PEÓN JORNALERO	80,30
57	1600148314	HOLGUIN NIETO ESNIDER AGERLI	CHOFER DE AMBULANCIA	95,00
58	0928252063	HOLGUIN PLUAS ANGIE MELISSA	ASISTENTE DE CUIDADO	88,30
59	0917141657	HOLGUIN QUIJJE JORGE RAMON	GUARDIÁN	87,90
60	0924084858	HOLGUIN QUIJJE TANIA MELISSA	MIEMBRO DE LA JUNTA CANTONAL DE PROTECCIÓN DE DERECHOS	70,30
61	0919544189	JIMENEZ MIRANDA JORGE ARMANDO	JEFE DE TESORERIA	95,10
62	0919277376	JIMENEZ MIRANDA LUIS HUMBERTO	ADMINISTRADOR DEL PORTAL DE COMPRAS PUBLICAS	95,30
63	0919193979	LASCANO JARAMILLO NELSON RODOLFO	BARRENDERO	82,00
64	1312216151	LEDESMA MENDOZA LUIS MIGUEL	DIRECTOR DE GESTIÓN DE OBRAS PUBLICAS MUNICIPALES	96,81
65	0917137291	LOPEZ HOLGUIN JHONNY SERAFIN	DIRECTOR DE GESTIÓN FINANCIERA	96,05
66	0941025751	LOY MENDOZA NARCISA DE JESUS	SECRETARIA DE CONCEJALES	87,00
67	0908634991	MARRIOTT CASTAÑEDA NELSON IVAN	DIRECTO DE GESTION DE AGUA Y ALCANTARILLADO Y SERVICIOS PUBLICOS	92,03
68	0927133579	MARTILLO CAICEDO TATIANA ROXANA	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	97,10
69	0928252899	MARTILLO CHOEZ ANTHONY XAVIER	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	92,02
70	0921857355	MARTILLO CHOEZ ERICA ELIZABETH	ASISTENTE DE CUIDADO	96,00
71	0912166329	MARTILLO FIGUAVE NICOLAS RAFAEL	JEFE DE GESTIÓN SOCIAL Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	93,10
72	0905691655	MARTILLO QUIJJE JUSTO AMADOR	BARRENDERO	81,60
73	0901638965	MARTÍNEZ ALVARADO EVARISTO NICOLAS	GUARDIÁN	94,30
74	0919545038	MARTÍNEZ HINOJOSA BARTOLA ARGENTINA	COORDINADORA DE SALUD OCUPACIONAL Y MATERNIDAD MUNICIPAL	92,50
75	0917794026	MARTÍNEZ HINOJOSA HORACIO MANUEL	CHOFER DE AMBULANCIA	92,30
76	0926164278	MENDOZA CHAVEZ ANA KARINA	ASISTENTE DE CUIDADO	85,80
77	0921191540	MERCHAN HINOJOSA JORDY ELOY	SECRETARIO DE GESTIÓN DE RIESGOS	85,30
78	0926478405	MIRANDA HIDALGO JOSH ANDRE	DIRECTOR DE GESTIÓN DE PLANIFICACION INSTITUCIONAL	97,01
79	0905364014	MONTENEGRO LAINEZ CARLOS JULIO	JEFE DE COMISARIO MUNICIPAL	85,90

DIRECCIÓN: 30 DE JULIO #308 Y 22 DE NOVIEMBRE
CORREO: alcade@isidroayora.gob.ec
TELÉFONO: 04-2706-171



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE
"ISIDRO AYORA"

Registro Oficial N°567, Mayo 2 del 2002
Ley de creación del cantón N°134, Reg. Of. N° 1002 Agosto 2 de 1996
Guayas - Ecuador



80	0917390403	MORA ALVARADO MANUEL LEONARDO	JEFE DE GESTIÓN DE RIESGOS	94,50
81	0912368974	MORA HOLGUIN CLARA MARLENE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	94,60
82	0926705831	MORA QUIJJE MAHOLY DENISSE	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	96,00
83	0929917672	MORAN ANZULES YEISON ANTONY	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	94,70
84	0922945043	MORAN HOLGUIN ANGI GEANELLA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	80,50
85	0941548208	MORAN MARTINEZ MAIRON ARON	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	91,00
86	0921839221	MORAN MENDOZA MARIANA CATALINA	ASISTENTE DE CUIDADO	89,10
87	0942451162	MORAN FIGUAVE YAIRA BRIGETTE	CAJERA DE VENTANILLA	91,80
88	0918668559	MURILLO CERCADO CARLOS AUGUSTO	JEFE DE AVALUOS Y CATASTRO	91,80
89	0913991261	NIETO ALAY MARTINA FILOMENA	AUXILIAR DE ENFERMERIA	89,60
90	0917073165	ORTIZ ANZULES SINDY JOHANNA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	90,60
91	0922947445	ORTIZ GONZALEZ JEAN CARLOS	AUXILIAR DE CATASTRO	85,70
92	0920988458	ORTIZ MARTILLO SHIRLEY PATRICIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	92,20
93	0922947171	ORTIZ ORTIZ GINGI ISABEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	90,00
94	0903634111	ORTIZ ORTIZ MARINO ECUADOR	BARRENDERO	83,60
95	0954349841	PEÑAFIEL BARZOLA OSCAR OMAR	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	84,60
96	0921851168	PEÑAFIEL CRUZ CINTHIA PAOLA	TECNICA FAMILIAR DE ADULTO MAYOR	92,20
97	0922948609	PEÑAFIEL PINCAY MARTHA INES	PROMOTORA DEPORTIVA	91,30
98	0921839387	PEÑAFIEL QUIJJE ARACELY DIANA	AUXILIAR DE ENFERMERIA	87,60
99	0919556167	PEÑAFIEL VERA LUIS ALBERTO	BARRENDERO	89,90
100	0956085773	FIGUAVE CHIPRE KAREN GABRIELA	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	90,00
101	0920442381	FIGUAVE GARCIA MARIANA ELIZABETH	AUXILIAR DE SERVICIOS DE LA MATERNIDAD	84,20
102	0924812738	FIGUAVE PEÑAFIEL NELSON NEPTALI	GUARDIAN	89,00
103	0921191664	PLUAS HINOJOSA JUAN DANILDO	GUARDIAN	80,00
104	0924437015	PLUAS ORTIZ ANGELO ABEL	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	97,10
105	0912039542	PRIETO SALAZAR LUIS ENRIQUE	BIBLIOTECARIO MUNICIPAL	89,50
106	0921852026	QUIJJE ALVARADO MARIELISA ELIZABETH	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	93,00
107	0927676882	QUIJJE ANZULES INES ISABEL	JEFA DE TALENTO HUMANO ENCARGADA	97,00
108	0913150553	QUIJJE CERCADO CARMEN ELISENIA	MIEMBRO DE LA JUNTA CANTONAL DE PROTECCION DE DERECHOS	84,20
109	0915463111	QUIJJE ESPINOZA HENRY EDUARDO	OPERADOR DE MOTONIVELADORA	94,60
110	0914276472	QUIJJE MARTINEZ JUAN UBALIO	OPERADOR DE LA PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA	95,70
111	0908444524	QUIJJE MORA VICENTE GREGORIO	GUARDIAN	88,40
112	0921839346	QUIJJE SALAZAR LUPE ESTEFANIA	TECNICA DE DISCAPACIDAD	80,80
113	1305511154	QUIMIS AGUILERA FRANCISCO	GUARDIAN	80,60
114	0907487946	REYES BORBOR SANTOS BUENAVENTURA	OPERADOR DE RETROEXCAVADORA	94,50
115	0915046098	REYES CERCADO MARISOL YACQUELINE	AUXILIAR DE ENFERMERIA	90,30

DIRECCIÓN: 30 DE JULIO #308 Y 22 DE NOVIEMBRE
CORREO: alcalde@isidroayora.gob.ec
TELÉFONO: 04-2706-171



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE
"ISIDRO AYORA"

Registro Oficial N°567, Mayo 2 del 2002
Ley de creación del cantón N°134, Reg. Of. N° 1002 Agosto 2 de 1996
Guayas - Ecuador



116	0917598849	REYES PEÑAFIEL MARCOS VICENTE	GUARDIÁN	88,50
117	0940410442	REYES PINCAY KLEINER STALYN	ASISTENTE ADMINISTRATIVAS	90,70
118	0943594580	REYES ROSADO NOEMI JANETH	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	92,20
119	0910249267	RODRIGUEZ MARTINEZ KLEBER ADOLFO	BARRENDERO	81,30
120	0940271596	RODRIGUEZ MORAN MAYRA OFELIA	TECNICO FAMILIAR DE DISCAPACIDAD	93,90
121	0907055883	RUIZ PARRA MIGUEL ANTONIO	JEFE DE GESTION DE PLANIFICACION Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL	89,90
122	1306868421	SALAZAR BASURTO ARLINGTON GERARDO	CHOFER	92,60
123	0918423245	SALAZAR CHIQUITO SIXTO VICENTE	POLICIA MUNICIPAL	87,90
124	0928254382	SALAZAR CHOEZ CINDY MARLUKI	ADMINISTRADORA DE SERVICIOS PUBLICOS.MM.CC.CC.	89,20
125	0923090443	SALAZAR VILLEGAS MELISA ESTEFANIA	MIEMBRO PRINCIPAL DE LA JUNTA	70,30
126	0918130022	SARANGO LOPEZ LAURA BENILDE	ASISTENTE DE CUIDADO	96,00
127	0928254986	SOLEDISPA TUMBACO CARLOS ALEXANDER	AUXILIAR DE ENFERMERIA	87,00
128	1305821058	TOMALA MERCHAN JUAN BAUTISTA	POLICIA MUNICIPAL	90,00
129	1202408157	TUMBACO MONTES PAULO OLIVER	AUXILIAR DE SERVICIOS	93,20
130	0906122122	UBILLA CRUZ FILOMENA ISABEL	AUXILIAR DE SERVICIOS	80,30
131	0919544213	UBILLA MORA VICTOR DARIO	POLICIA MUNICIPAL	89,20
132	0918425307	VARGAS CRUZ VICTOR ANTONIO	BARRENDERO	79,00
133	0941409310	VARGAS PEÑAFIEL KATHERINE ESTEFANIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	80,80
134	0921857132	VARGAS QUIJJE JOSE JEFFERSON	PROMOTOR SOCIAL	93,00
135	0952057263	VERA VARGAS ANGIE ASTRID	SECRETARIA GENERAL	95,00
136	0919545020	VINUEZA CAICEDO KATHERINE VANESSA	AUXILIAR DE ENFERMERIA	85,00
137	0959233750	YEPEZ TUABANDA DARWIN SALVADOR	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	89,90

Particular que infórmalos a Usted, para los fines legales consiguientes.

Atentamente,

Lcdo. Jorge Francisco Fernández Martínez
DIRECTOR DE GESTION ADMINISTRATIVA

Ing. Inés Quijje Anzules
JEFA DE TALENTO HUMANO

	Nombre	Fecha	Firma
Elaborado por:	Ing. Inés Quijje Anzules	26/12/2020	
Revisado por:	Ing. Inés Quijje Anzules	26/12/2020	
Aprobado por:	Lcdo. Jorge Francisco Fernández Martínez	26/12/2020	

DIRECCIÓN: 30 DE JULIO #308 Y 22 DE NOVIEMBRE
CORREO: alcald@isidroayora.gob.ec
TELÉFONO: 04-2706-171

G.A.D. MUNICIPAL DE ISIDRO AYORA
SECRETARIA GENERAL
HORA
26 DIC 2019 14:30
FECHA
RECIBIDO