

**Recepción:** 15 de agosto de 2016**Aceptación:** 13 de septiembre de 2016**Publicación:** 14 de septiembre de 2016

## **MODELO ORGANIZACIONAL TI COMO MECANISMO DE ATENCIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD JIPIJAPA**

### **ORGANIZATIONAL MODEL IT AS A MECHANISM OF ATTENTION AND ITS IMPACT ON THE PROFESSIONAL PERFORMANCE OF PUBLIC EMPLOYEES OF GAD JIPIJAPA**

Sandra Patricia Toala Bozada<sup>1</sup>Mónica del Pilar Quiñones Cercado<sup>2</sup>Viviana del Rocío Saltos Buri<sup>3</sup>Alex Enrique Pionce Moreira<sup>4</sup>

1. PhD en Administración, Magister en Docencia Universitaria e Investigación, Ingeniera Comercial, Docente Titular, en Ingeniería en Auditoría, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador. E-mail: [spt\\_bozada@yahoo.com](mailto:spt_bozada@yahoo.com)
2. Ingeniera en Auditoría, Magister en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Autorizado. Instituto de Seguridad Social, Jipijapa, Ecuador. E-mail: [mquinonez78@hotmail.com](mailto:mquinonez78@hotmail.com)
3. Magister en Contabilidad y Auditoría, Ingeniera en Administración de Empresas Agropecuarias, Docente Carrera Administración de Empresas Agropecuarias, Facultad de Ciencias Económicas Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador. Email: [buri@hotmail.com](mailto:buri@hotmail.com)
4. Ingeniero Civil, Administrativo de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Facultad de Ciencias Técnicas, Ecuador. Email: [alex-pionce@hotmail.com](mailto:alex-pionce@hotmail.com)

**Citación sugerida:**

Toala Bozada, S.P., Quiñones Cercado, M.P., Saltos Buri, V.R. y Pionce Moreira, A.E. (2016). Modelo organizacional TI como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos delgad Jipijapa. *3C Tecnología: glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 5(3), 30-52. DOI: <<http://dx.doi.org/10.17993/3ctecno.2016.v5n3e19.30-52/>>.

**Sandra Patricia Toala Bozada, Mónica del Pilar Quiñones Cercado, Viviana del Rocío Saltos Buri y Alex Enrique Pionce Moreira**

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objeto principal el proponer un modelo organizacional TI que coadyuve en el desempeño profesional y en el cumplimiento de las funciones de los servidores públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa en base a un diagnóstico del grado de pertinencia que tienen los empleados y trabajadores, verificación de las características culturales y administrativas del clima organizacional y motivación en el desarrollo de las actividades administrativas de los empleados, análisis de la interacción entre el personal teniendo en cuenta sociabilidad, solidaridad, confianza, respeto, cooperación y trabajo en equipo. La metodología utilizada fue a través de instrumentos valorativos basados en documentos de referencias que ayudaron a justificar esta problemática. Este estudio generó resultados altamente positivos para los principales protagonistas de la investigación: directivos y trabajadores. Se concluyó que la utilización de herramientas organizacionales puede coadyuvar a conseguir un mejor desenvolvimiento profesional a través de mecanismos de empoderamiento para todo el personal con el único fin de alcanzar metas, objetivos y el fortalecimiento de canales de comunicación y relaciones interpersonales para potenciar la gestión interna y externa del GAD.

## ABSTRACT

This research is primarily focused on proposing an organizational model that helps in professional performance and fulfillment of the functions of public employees of the Jipijapa Municipality. That is based on the assessment of the degree of relevance with employees and workers, verification of cultural and administrative of organizational and motivational characteristics for the development of administrative activities of employees. An analysis of the interaction between staff considering sociability, solidarity, confidence, respect, cooperation and teamwork was performed in order to achieve a better understanding of the processes.

The used methodology was evaluative instruments based on documents and references that helped to justify this problem, this study was highly positive for the main protagonists base don the research results. These are managers and workers. It was concluded that the use of organizational tools can help to achieve a better professional development through mechanisms of empowerment for all staff with the sole purpose of achieving goals, objectives and strengthening channels of communication and interpersonal relationships.

**Sandra Patricia Toala Bozada, Mónica del Pilar Quiñones Cercado, Viviana del Rocío Saltos Buri y  
Alex Enrique Pionce Moreira**

## **PALABRAS CLAVE**

Modelo, clima organizacional, servidores públicos, herramientas organizacionales.

## **KEY WORDS**

Model, organizational climate, public servants, organizational tools.

## 1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene un alcance muy significativo, ya que las relaciones interpersonales es una temática muy necesaria y fundamental para cualquier empresa sea ya sea pública o privada. Con el modelo organizacional TI para la solución de conflictos podemos predecir una serie de sucesos que se desencadenarán a partir de la prevalencia que tenga, si es positivo podemos esperar muchos beneficios tanto para los empleados como para la organización misma, en cambio, si es negativo se esperarán pérdidas, gastos, apuros y demás situaciones adversas que pueden llevar a la organización a la quiebra.

Una de las variables que interacciona de manera directa con el modelo organizacional es la satisfacción laboral, ya que por este medio los gerentes pueden obtener información muy valiosa con respecto al efecto que producen las normas, políticas y las disposiciones generales de la empresa para que así puedan tomar decisiones adecuadas y favorables para la Institución en general, y lo más importante es que estarán tomando en cuenta a sus empleados quienes son los que sienten realmente un gusto o disgusto tanto por lo que la empresa les da y como este mismo factor les permite ejecutar sus labores con eficiencia.

Las organizaciones del siglo XXI han destinado todas sus tácticas competitivas a la creación de nuevas técnicas de marketing que les genere posicionamiento. No obstante, son muy pocas las organizaciones que le han dado prioridad a los sistemas comunicacionales internos para establecer adecuadas estrategias y así llegar a crear un vínculo emocional con el cliente interno y de éste con el producto.

De acuerdo con fuertes elementos de competitividad presentes en las relaciones entre empleados, quizá uno de los sectores con más presión entre sus empleados y problemas de comunicación al interior de sus organizaciones, es el sector público en sus entidades como los cabildos seccionales, que en la mayoría de los casos, presenta mayor necesidad de implementar adecuadas estrategias en beneficio de la comunicación y el modelo organizacional. La ciudadanía se mueve alrededor de la innovación, el servicio, la tecnología y un constante establecimiento de objetivos y metas a corto y largo plazo enfocadas en su mayoría hacia la atención de servicios públicos de buena calidad en la atención al cliente.

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción. "El Modelo Organizacional TI, se refiere a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros, tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo".

**Sandra Patricia Toala Bozada, Mónica del Pilar Quiñones Cercado, Viviana del Rocío Saltos Buri y  
Alex Enrique Pionce Moreira**

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

Por ser los municipios un ente público, la administración es un proceso que está condicionado por múltiples factores. Es importante que los administradores o gerentes estén preparados para transformar las debilidades en fortalezas, propiciando el trabajo en equipo y que además lleven a cabo diversas actividades en la búsqueda de solución a los problemas que enfrentan a diario la empresa, de allí que la gerencia ocupe en los actuales momentos un papel preponderante para que la institución llegue a alcanzar elevados niveles de excelencia y de competitividad.

La organización jerárquica piramidal propicia la aparición de conflictos directivos-empleados, generados en muchos casos por una obstrucción de los canales de comunicación que impide la formulación de demandas y sugerencias del empleado, que es quien conoce a mayor profundidad el contexto social por su relación estrecha y directa con los compañeros y la comunidad.

En este orden de ideas, la desmotivación en un ente público puede ser definida como la relación antagónica de una o más personas dentro de un mismo grupo. Éste se ve como un estado natural mediante el cual los integrantes de un grupo sienten la necesidad de negociar y restablecer nuevas reglas de convivencia, nueva distribución de recursos, y reorganización del poder y la autoridad. “La superación del conflicto significa el fortalecimiento y el crecimiento del grupo o la organización”.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio científico según su tipo es investigación aplicada, según el alcance temporal es transversal, según su carácter es cualitativo y cuantitativo, según su profundidad básica y según su régimen de investigación libre. Entre los métodos y técnicas utilizados tenemos el método analítico sintético con el cual se estudiaron los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para analizarlas en forma individual, y luego integrar dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral, inductivo y deductivo, pues se caracterizó por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales y el histórico lógico, ya que se estudió la trayectoria de los fenómenos y acontecimientos en su devenir histórico, mientras que el método lógico investigo las leyes generales del funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Se analizó el desempeño profesional de los servidores públicos del Municipio de Jipijapa. Para la tabulación y análisis estadístico se utilizó el paquete de Microsoft Office 2013, donde se extrajeron resultados muy valiosos para diseñar la propuesta cuyo objeto fue potenciar la gestión comunicacional del GAD a través de estrategias y técnicas.

**Sandra Patricia Toala Bozada, Mónica del Pilar Quiñones Cercado, Viviana del Rocío Saltos Buri y Alex Enrique Pionce Moreira**

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

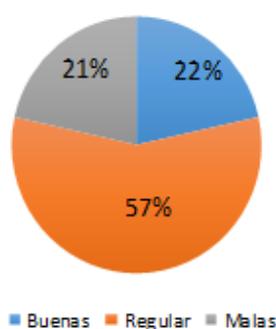
#### ¿Cómo considera Usted las relaciones interpersonales dentro del ambiente de trabajo?

**Tabla 1:** Relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Buenas	23	22%
Regular	61	57%
Malas	23	21%
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaboración:** investigadores.



**Gráfico 1.** Relaciones interpersonales dentro del ambiente de trabajo.

**Fuente:** trabajo de campo. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaboración:** investigadores.

Con relación a la pregunta ¿Cómo considera Usted las relaciones interpersonales dentro del ambiente de trabajo?, el 22% indico que buenas, el 57% señalo que regular, el 21% indico que malas. Hay una tendencia a determinar que las relaciones interpersonales son un problema frígido dentro de la institución. Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas, permiten mejorar la efectividad y productividad del trabajo personal y en equipo.

#### ¿Cómo es la relación interpersonal con las autoridades?

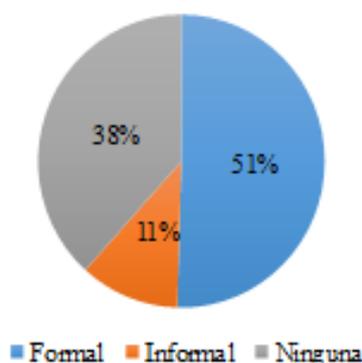
**Tabla 2.** Relación interpersonal con autoridades.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Formal	54	51%
Informal	12	11%
Ninguna	41	41%
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaboración:** investigadores.

Sandra Patricia Toala Bozada, Mónica del Pilar Quiñones Cercado, Viviana del Rocío Saltos Buri y Alex Enrique Pionce Moreira



**Gráfico 2.** Relación interpersonal con las autoridades.

**Fuente:** trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaboración:** investigadores.

A la pregunta ¿Cómo es la relación interpersonal con las autoridades? Un 51% de la población encuestada considera que es formal, el 11% está de acuerdo que las relaciones son informales y el 41% señalo que las autoridades no la practican.

Nuestra condición de ser social nos hace sujeto de las relaciones interpersonales las que podemos definir como aquellos procesos que se configuran en el marco de los contextos donde tiene lugar la actividad humana y están mediados por la comunicación.

Toda organización funciona con base en proceso de comunicación, la dinámica de la organización solo puede ocurrir cuando ésta se encarga de que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados.

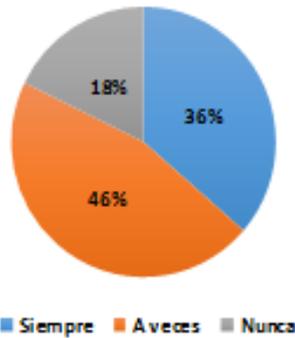
### ¿La actitud al dirigirse entre compañeros es adecuada?

**Tabla 3:** La actitud al dirigirse entre compañeros es adecuada.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Siempre	39	36%
A veces	49	49%
Nunca	19	18%
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaboración:** investigadores.



**Gráfico 3.** La actitud al dirigirse entre compañeros es adecuada.

**Fuente:** trabajo de campo. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaboración:** investigadores.

En lo relacionado a la pregunta ¿La actitud al dirigirse entre compañeros es adecuada?, el 36% supo indicar que es siempre adecuada, el 46% considera que su actitud es variable, y el 18% reconoce que su actitud no es la adecuada. El desempeño de los individuos, los grupos y la organización tiene enorme influencia en el modelo organizacional, toda organización crea su cultura, costumbres propias. La cultura del sistema formal influye muchas veces en tener actitudes diferentes frente a situaciones organizacionales.

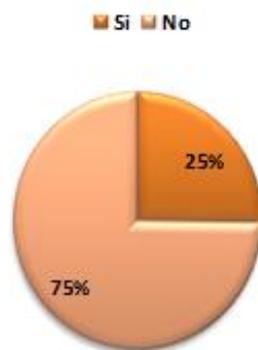
**¿Conoce usted si existen políticas internas que normen las relaciones interpersonales?**

**Tabla 4:** Políticas internas que normen las relaciones.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Si	27	25%
No	80	75%
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajo de campo. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaboración:** Investigadores.



**Gráfico 4.** Políticas internas que normen las relaciones.

**Fuente:** trabajo de campo. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaboración:** investigadores.

Sandra Patricia Toala Bozada, Mónica del Pilar Quiñones Cercado, Viviana del Rocío Saltos Buri y Alex Enrique Pionce Moreira

Los resultados de la pregunta ¿Conoce usted si existen políticas internas que normen las relaciones interpersonales?, el 25% respondió que sí y el 75% en forma mayoritaria indicó que no. En el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados al ingresar en una organización, persiguen objetivos individuales: ocupar un puesto, ganar un salario, recibir prestaciones sociales, conquista de estatus; sin embargo las organizaciones exigen que cada persona contribuya a alcanzar las metas de productividad, rentabilidad, calidad y competitividad.

### ¿Cree usted qué el Alcalde y los Directores Departamentales incentivan las relaciones interpersonales en la institución?

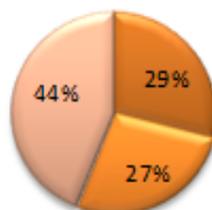
**Tabla 5:** Autoridades incentivan relaciones interpersonales en la institución.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Siempre	31	29%
A veces	29	27%
Nunca	47	44%
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaboración:** investigadores.

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



**Gráfico 5.** Autoridades incentivan relaciones interpersonales en la Institución.

**Fuente:** trabajo de campo. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaboración:** investigadores.

El análisis de las repuestas dada por los 107 funcionarios a la pregunta ¿Cree usted que el Alcalde y los Directores Departamentales incentivan las relaciones interpersonales en la institución?, el 29% respondió las autoridades incentivan las relaciones interpersonales, el 27% supo indicar que a veces existen relaciones interpersonales, y el 44% indico que nunca las autoridades superiores propicia unas buenas relaciones interpersonales.

Esto demuestra que en la Institución no existen incentivos por parte de las autoridades, la organización es un sistema de comportamiento sociales interrelacionados de numerosas personas y de organizaciones que forman grupos de interés. Cada grupo de interés recibe incentivos o recompensas a cambio de los cuales hacen aportaciones a la Institución, reflejando que debe existir incentivos por parte de las autoridades a los funcionarios y estos a su vez se volverán más productivos.

**Sandra Patricia Toala Bozada, Mónica del Pilar Quiñones Cercado, Viviana del Rocío Saltos Buri y Alex Enrique Pionce Moreira**

### ¿Cree usted qué la relación interpersonal dentro del ambiente de trabajo es?

**Tabla 6:** Relaciones interpersonales dentro del ambiente de trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Muy importante	107	100%
Poco importante		
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajo de campo. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaboración:** Investigadores.

■ Muy importante   
 ■ Poco importante


**Gráfico 6.** Relaciones interpersonales dentro del ambiente de trabajo.

**Fuente:** trabajo de campo. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaboración:** investigadores.

Los resultados de la pregunta ¿Cree usted que la relación interpersonal dentro del ambiente de trabajo es muy importante, poco importante?, en forma unánime respondieron que las relaciones interpersonales dentro de la organización son muy importante. Los funcionarios son conscientes como profesionales que para obtener un mejor desempeño laboral debe existir una buena relación interpersonal. La organización funciona como un sistema de cooperación donde, por medio de la comunicación, interactúan para alcanzar objetivos comunes.

Las relaciones interpersonales nos proporcionan una vida más feliz, un ambiente de trabajo más idóneo y un buen estilo de vida.

### ¿Cree usted qué el Alcalde y los Directores Departamentales tienen una buena comunicación en el Ilustre Municipio de Jipijapa?

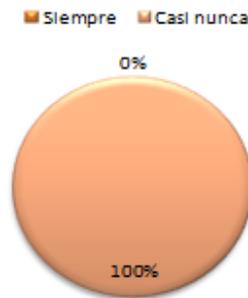
**Tabla 7:** Relaciones con las autoridades.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Siempre	0	
Casi nunca	107	100%
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaboración:** investigadores.

Sandra Patricia Toala Bozada, Mónica del Pilar Quiñones Cercado, Viviana del Rocío Saltos Buri y Alex Enrique Pionce Moreira



**Gráfico 7.** Relaciones con las autoridades.

**Fuente:** trabajo de campo. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaboración:** investigadores.

En relación a la pregunta ¿Cree usted que el Alcalde y los Directores Departamentales tienen una buena comunicación en el Ilustre Municipio de Jipijapa? El 100% considera que no existe buena comunicación con las autoridades de la institución. Uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, pues es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas, la comunicación es un elemento clave, todas las funciones administrativas como la planeación, la organización, la dirección y el control, solo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación.

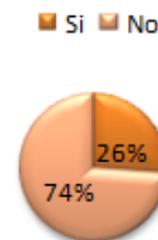
### ¿Ha recibido incentivos y motivación en su trabajo?

**Tabla 8:** Incentivo y motivación por el trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Si	28	26%
No	79	74%
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	

**Fuente:** trabajo de campo. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaboración:** investigadores.



**Gráfico 8.** Incentivo y motivación en el trabajo.

**Fuente:** trabajo de campo. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaboración:** investigadores.

Al analizar las respuestas de los funcionarios encuestados sobre la pregunta ¿Ha recibido incentivos y motivación en su trabajo?, el 26% considera que sí ha recibido de alguna forma, y

**Sandra Patricia Toala Bozada, Mónica del Pilar Quiñones Cercado, Viviana del Rocío Saltos Buri y Alex Enrique Pionce Moreira**

el 74% en forma tácita respondió que en la institución no hay incentivos de ninguna clase, y que por ende no existe motivación alguna. Hay que entender que los incentivos están dados de varias formas y el entender de lo mismo es de acuerdo a la perspectiva de las personas. Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio, sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo tanto, son altamente estimados por la gerencia y se reconocen y recompensan sus resultados.

### ¿Se ha sentido alguna vez desmotivado?

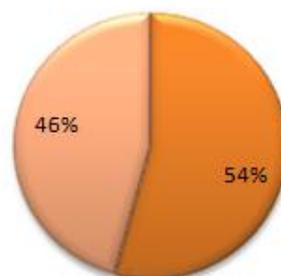
**Tabla 9:** Desmotivación personal.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
<b>Siempre</b>	58	54%
<b>De vez en cuando</b>	49	46%
<b>TOTAL</b>	107	

**Fuente:** trabajo de campo. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaboración:** investigadores.

■ Siempre ■ De vez en cuando



**Gráfico 9.** Desmotivación personal.

**Fuente:** trabajo de campo. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaboración:** investigadores.

Em la información obtenida en la pregunta ¿Se ha sentido alguna vez desmotivado? el 54% dice sentirse siempre desmotivado, y el restante 46% considera no sentirse desmotivado. En relación a esto es importante analizar que el hecho de tener un trabajo que permite obtener un ingreso es una motivación esencial en las personas, pero la valoración de sus destrezas, habilidades y conocimiento debe ser reconocido, dando una creación de buen modelo organizacional. Igualmente, busca el fortalecimiento de la autoconfianza de sus funcionarios, convenciéndolos de que son competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implica el desempeño de sus funciones.

Sandra Patricia Toala Bozada, Mónica del Pilar Quiñones Cercado, Viviana del Rocío Saltos Buri y Alex Enrique Pionce Moreira

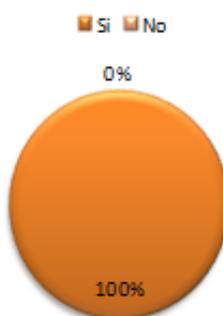
### ¿Cree usted que la desmotivación afecta la relación interpersonal?

**Tabla 10:** La desmotivación afecta las relaciones interpersonales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Si	107	100%
No	0	
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaboración:** investigadores.



**Gráfico 10.** La desmotivación afecta las relaciones interpersonales.

**Fuente:** trabajo de campo. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaboración:** investigadores.

En referencia a la pregunta ¿Cree usted que la desmotivación afecta la relación interpersonal?, todos los funcionarios respondieron que la desmotivación es causa fundamental para mantener relaciones interpersonales. Las personas sienten el impulso de ingresar a una Organización para aplicar sus talentos y competencias, trabajar, correr riesgos y permanecer en ellas en función de algunas expectativas, que no son las mismas para todos, pero presentan ciertas semejanzas; las personas esperan que se reconozcan y recompensen su desempeño.

### ¿Ha recibido capacitación sobre fortalecimiento de relaciones interpersonales?

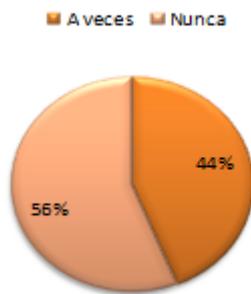
**Tabla 11:** Capacitaciones en relaciones interpersonales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
A veces	47	44%
Nunca	60	56%
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaboración:** investigadores.

Sandra Patricia Toala Bozada, Mónica del Pilar Quiñones Cercado, Viviana del Rocío Saltos Buri y Alex Enrique Pionce Moreira



**Gráfico 11.** Capacitaciones en relaciones interpersonales.

**Fuente:** trabajo de campo. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaboración:** investigadores.

En relación a esta pregunta ¿Ha recibido capacitación sobre fortalecimiento de relaciones interpersonales?, el 56% indica que nunca ha recibido capacitación y el 44% de vez en cuando.

La Organización debe identificar y reconocer los aspectos críticos en la comunicación y el trabajo en equipo, y planificar capacitaciones permanentes que ayuden a mejorar sus relaciones internas y la calidad de sus niveles de atención al cliente, promoviendo nuevas actitudes y procedimientos de trabajo que les ayuden a mejorar el modelo laboral, lo cual redunde en beneficio directo de la organización.

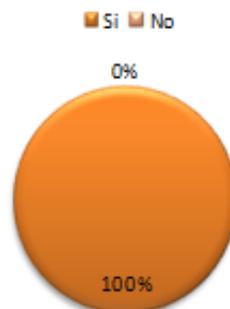
**¿Cree usted qué la relación interpersonal entre compañeros y directores deben mejorar?**

**Tabla 12:** Relación interpersonal entre compañeros y directores deben mejorar.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Si	107	100%
No	0	
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaboración:** investigadores.



**Gráfico 12.** Relación interpersonal entre compañeros y directores debe mejorar.

**Fuente:** trabajo de campo. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaboración:** investigadores.

Sandra Patricia Toala Bozada, Mónica del Pilar Quiñones Cercado, Viviana del Rocío Saltos Buri y Alex Enrique Pionce Moreira

La respuesta a la pregunta ¿Cree usted qué la relación interpersonal entre compañeros y directores deben mejorar?, en forma colectiva respondieron afirmativamente, que la comunicación nos sirve para expresar lo que sentimos, lo que necesitamos y lo que pensamos de los demás, para entender el mundo que nos rodea y para ser escuchados; también, para conocer a las personas con las que nos relacionamos diariamente.

En la comunicación interpersonal el proceso es evidente, más complejo porque cada persona tiene su propio sistema cognitivo, percepciones, valores y motivos personales, todo lo cual constituye una pauta personal de referencia para interpretar las cosas.

#### 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Después del análisis de los datos aportados en la investigación efectuada a los servidores públicos de Municipio de Jipijapa, se obtuvieron los siguientes resultados que se ponen a discusión.

En lo referente a la hipótesis general: Al ser aplicado un diseño del modelo organizacional en la municipalidad de Jipijapa se obtendría mejoras tanto en el desempeño profesional como en el cumplimiento de las funciones de los servidores públicos. Se da respuestas a las preguntas 1, 7, 9, 10; en cuanto a las relaciones interpersonales el 57% respondió que regulares, el 23% que malas y el 23% que buenas. La pregunta 7, relacionada a la buena comunicación fue estimada el 100% casi nunca, el 46% consideraron que siempre se encuentran desmotivado, a esta respuesta se complementa el 100% valorado de la pregunta 10 con respecto a la desmotivación afecta las relaciones interpersonales.

Este análisis demuestra que en la Ilustre Municipalidad de Jipijapa no existe una buena comunicación que mejore las relaciones interpersonales de Autoridades y los servidores públicos, por lo que la aplicación de un diseño de un modelo organizacional en el Ilustre Municipio de Jipijapa permitirá que los servidores públicos laboren motivados y su productividad laboral sea eficiente en función a los objetivos de la institución, lo que valida la hipótesis general de la investigación.

- A. El diagnóstico del grado de pertinencia de las metas de los empleados y trabajadores permitirá optimizar la productividad laboral del Ilustre Municipio de Jipijapa. En lo referente a las relaciones interpersonales, el análisis demuestra que no conocen que existen políticas internas que norman las relaciones interpersonales; esto lo corroboran el 80% de encuestados. Además, esas relaciones interpersonales deben mejorar entre compañeros y directivos, percepción que lo poseen la totalidad de los integrantes del Municipio.

Al analizar esta hipótesis se aprecia que las relaciones entre compañeros y autoridades deben consolidarse favorablemente para que este modelo permita desarrollar la productividad laboral de los servidores públicos de la Institución.

**Sandra Patricia Toala Bozada, Mónica del Pilar Quiñones Cercado, Viviana del Rocío Saltos Buri y Alex Enrique Pionce Moreira**

- B. La verificación de las características culturales y administrativas y la motivación de los servidores públicos permitirán la consolidación de un mejor clima organizacional en el desarrollo de las actividades administrativas del Municipio de Jipijapa. El análisis confirma que los servidores públicos del Municipio desean recibir apoyo institucional y orientación administrativa que fortalezca el estatus personal y su entorno laboral.
- C. El análisis de los factores externos e internos que afectan al personal del Municipio de Jipijapa contribuirá a mejorar el desempeño profesional en la atención del usuario. Esta hipótesis se ve confirmada al apreciar la necesidad de un programa de apoyo integral que involucre la colaboración entre el personal del Ilustre Municipio de Jipijapa. Esta integración debería usar como estrategias el trabajo en equipo de esta manera resultados eficientes y eficaces que mejoren el desarrollo de la institución lo que se quiere a través de la investigación.
- D. La elaboración de un diseño de modelo organizacional TI considerando las diferentes características culturales, sociales, administrativas y políticas permitirá a las autoridades de gobierno establecer alternativas de cambio para el Ilustre Municipio de Jipijapa. El análisis demuestra que los servidores públicos de este Municipio son profesionales universitarios en un 58%; sin embargo no se cumple con el proceso administrativo en su totalidad, por lo que la elaboración de un diseño de modelo organizacional será relevante para obtener cambios significativos en el desarrollo laboral de la institución. Este diseño tiene como ejes teóricos la Cultura Regional, el contexto social regional, los principios de la administración moderna y las tendencias políticas locales y regionales. Diseño que podría ser desarrollado a nivel micro regional como regional.

Los resultados expuestos están relacionados con las teorías de la Administración como:

- La teoría clásica de Fayol que pone énfasis en estructura organizacional con el fin de garantizar la eficacia en todas las partes involucradas. Esto implica aplicar esta teoría a los recursos y las acciones para alcanzar los objetivos trazados por la Municipalidad y obtener resultados óptimos en el diseño y aplicación de la propuesta de modelo organizacional.
- Las teorías “X”, “Y” y “Z”, a través de aplicación de éstas permiten la superación y motivación de los servidores públicos de la Municipalidad al detectar los problemas de falta de interés, de compromiso con la organización, de desmotivación, de trabajo en equipo, etc., tomando en cuenta el aspecto humano de los trabajadores de la institución.
- La Teoría de las Necesidades de Maslow, lo que indica que todo trabajador requiere satisfacer necesidades de carácter personal y laboral, que se encuentran implícitas con el desempeño profesional de cada uno de ellos dentro de la organización.

**Sandra Patricia Toala Bozada, Mónica del Pilar Quiñones Cercado, Viviana del Rocío Saltos Buri y Alex Enrique Pionce Moreira**

## 5. MODELO ORGANIZACIONAL TI PARA EL DESEMPEÑO PROFESIONAL Y MECANISMO DE ATENCIÓN DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE JIPIJAPA

Para la implementación de un modelo Organizacional TI mediante utilización de herramientas organizacionales para conseguir un mejor desenvolvimiento profesional, se tienen que desarrollar mecanismos de potencialización de los servidores públicos a través de planes de formación, integración y entrenamiento laboral, establecer mecanismos de empoderamiento para todo el personal a consecución de metas y objetivos organizacionales, teniendo en consideración sus modelos culturales, sociales y políticos e impulsar la eficaz coordinación y cooperación entre los servidores públicos y autoridades municipales para el fortalecimiento de los canales de comunicación y las relaciones interpersonales.

Desde esta perspectiva, la misión de la presente propuesta es lograr potenciar el desempeño laboral de funcionarios y servidores públicos que construyan un modelo laboral pertinente con las normas políticas, administrativas, culturales y sociales para que el Municipio de Jipijapa brinde un eficiente servicio a la comunidad.

Las contribuciones que los científicos sociales han hecho al comportamiento organizacional han sido a través de su estudio del comportamiento de los grupos en las organizaciones, particularmente en las formales y complejas, conocimientos que han contribuido al comportamiento organizacional sobre la dinámica de grupos, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, teoría y estructura de las organizaciones formales, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflictos.

## 6. ESQUEMATIZACIÓN DEL MODEL ORGANIZACIONAL TI

### A. META: RECONOCIMIENTO DE LOGROS

OBJETIVO: Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

### B. PROGRAMAS DE ACCIÓN A SEGUIR:

- 1) Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento administrativos.
- 2) Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles de conformidad con los niveles gerenciales:
  - i. Nivel interpersonal. Se relaciona con otras personas.
  - ii. Nivel medio. Se relaciona con grupos y el individuo.
  - iii. Nivel medio superior. Relaciones entre grupos.
  - iv. Nivel concerniente. Medios masivos.

**Sandra Patricia Toala Bozada, Mónica del Pilar Quiñones Cercado, Viviana del Rocío Saltos Buri y Alex Enrique Pionce Moreira**

3) Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.

a) Diseñar un producto con las especificaciones de la institución y creatividad personal.

Las metas grupales son una guía general para el equipo, permiten que todos los miembros cumplan con las especificaciones necesarias para cumplir el objetivo.

b) Incentivar crear metas individuales que unifican a las metas grupales o de la organización.

Para la organización, el trabajo que se realiza en grupo es el reflejo de la sinergia, motivación y habilidades de los integrantes y del líder; cada uno contribuye al desarrollo personal de los demás y de esta forma a alcanzar la meta final.

c) Promover trabajo interrelacionado.

La discusión dirigida consiste en un intercambio de ideas entre varios participantes que previamente han trabajado sobre un tema que puede analizarse desde distintas posiciones. La tormenta de ideas es una técnica en la que los participantes expresan con absoluta libertad todo lo que se les ocurra a propósito de un tema o como solución a un problema. Al final, se realiza una evaluación de las mismas.

d) Actitudes proactivas.

La anticipación, iniciativa y energía son actitudes proactivas. La anticipación, es la previsión y solución de obstáculos futuros. La iniciativa, es emprender proyectos, acciones y actividades por voluntad propia, sin que se les tengan que decir qué tienen que hacer. Energía, es la fuerza de los integrantes de un equipo para la acción y el cambio y la toma de riesgos, es no temer ni se desanimarse ante la falta de apoyo en sus iniciativas, es conseguir aliados entre los demás integrantes del equipo para ponerlas en práctica.

e) Incentivar la colaboración y cooperación continua voluntaria.

La colaboración consiste en trabajar con otras personas para el logro de una obra, mientras la cooperación es obrar conjuntamente con otro u otros para un mismo fin. Trabajar en conjunto para el logro de objetivos individuales no expresa el concepto de colaboración, ya que está enfocada a la consecución de un mismo fin. Colaboración y cooperación no son lo mismo, pues la cooperación no necesariamente implica que los integrantes de un equipo se involucren activamente en la realización de una tarea en común.

C. Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.

- a) Enuncia cada meta de manera positiva.
- b) Establece metas a corto plazo.
- c) Establece tus prioridades.

**Sandra Patricia Toala Bozada, Mónica del Pilar Quiñones Cercado, Viviana del Rocío Saltos Buri y Alex Enrique Pionce Moreira**

- d) En cualquier momento dado, tendrás cierto número de metas con diferentes estados de progreso. Decidir cuáles metas son más importantes o urgentes que otras es crucial.

- D. Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.

El entrenamiento también puede definirse como un proceso de enseñanza - aprendizaje que permite al individuo adquirir y/o desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y mejorar las actitudes hacia el trabajo, a fin de que logre un eficiente desempeño en su puesto de trabajo.

Por su parte, Chiavenato (1995) define el entrenamiento como: un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

1. Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
2. Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
3. Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

E. **IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

- a) Mejorar los sistemas y métodos de trabajo
- b) Mejorar el proceso de comunicación en la empresa
- c) Reducir los rechazos y desperdicios en la producción y/o servicios
- d) Disminuir ausencias y rotación de personal
- e) Reducir costos por mantenimiento de las maquinarias, equipos
- f) Reducir el tiempo de aprendizaje
- g) Aminorar la carga de trabajo de los jefes
- h) Reducir los costos para trabajos extraordinarios
- i) Reducir los accidentes de trabajo

F. **MATRIZ DEL DISEÑO TI**

**Tabla 13.** Matriz del diseño TI.

TIPOS	CLASIFICACIÓN	FINALIDAD	MEDIOS
En cuanto al Uso	Entrenamiento orientado al contenido	Transmitir conocimientos o información	Técnicas de lectura, recursos individuales,

Sandra Patricia Toala Bozada, Mónica del Pilar Quiñones Cercado, Viviana del Rocío Saltos Buri y Alex Enrique Pionce Moreira

			instrucción programada
	Entrenamiento orientado al proceso	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y desarrollo de habilidades	Role—playing, entrenamiento de grupos, entrenamiento de la sensibilidad
	Entrenamiento mixto	Transmitir información, cambiar actitudes y comportamientos	Conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos, rotación de cargos
<b>En cuanto al Tiempo</b>	Entrenamiento de inducción o integración en la empresa	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado	Programa de inducción
	Entrenamiento después del ingreso del trabajador	Entrenamiento constante, para mejorar el desempeño del empleado	Entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio de trabajo
<b>En cuanto al Lugar de Aplicación</b>	Entrenamiento en el sitio de trabajo	Transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados	Rotación de cargos, entrenamiento de tareas
	Entrenamiento fuera del lugar de trabajo	Transmitir conocimientos y habilidades	Aulas de exposición, estudios de casos, simulaciones, vídeo conferencia, dramatización

**Elaboración:** investigadores.

### G. TIPOS DE FORMACIÓN

El entrenamiento, en cuanto a las finalidades que conlleva desde el punto de vista del recurso humano como tal, se plantea proporcionar una serie de niveles de formación que según Gómez-Mejías, L., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (1997) se pueden clasificar en:

**Sandra Patricia Toala Bozada, Mónica del Pilar Quiñones Cercado, Viviana del Rocío Saltos Buri y Alex Enrique Pionce Moreira**

- 1) Formación en Habilidades. Consiste en dar al individuo un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas sobre las cuales ya existen basamentos fundamentales y está destinado al reforzamiento de conductas ya adquiridas.
- 2) Formación de Reciclaje. Consiste en proporcionar al individuo el conjunto de conocimientos y habilidades para el desempeño de una nueva función, tarea o conjunto de tareas diferentes al área de trabajo que realiza.
- 3) Formación Interdisciplinaria. Consiste en formar a los empleados para que puedan realizar tareas en áreas diferentes a los puestos asignados.
- 4) Formación en Trabajo de Equipo. Consiste en conformar equipos de trabajadores para tener diferentes puntos de vistas.
- 5) Formación en Creatividad. Se basa en la suposición de que la creatividad puede aprenderse. Existen diferentes formas de enfocar la enseñanza de la creatividad, todas ellas intentando ayudar a las personas a resolver los problemas de nuevas formas. El más habitual es el uso de la tormenta de ideas.

## H. DISEÑO DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO

**Tabla 14.** Diseño del plan de entrenamiento.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	DECISIÓN EN CUANTO A LA ESTRATEGIA	IMPLEMENTACIÓN O ACCIÓN	EVALUACIÓN Y CONTROL
<b>Logro de los objetivos de la organización</b>	A quién entrenar	Aplicación de los programas por:	Seguimiento
<b>Determinación de los requisitos básicos de la fuerza de trabajo</b>	Cómo entrenar	1. La asesoría 2. Líneas de mando transversales, verticales y horizontales.	Verificación o medición
<b>Resultados de la evaluación del desempeño</b>	En qué entrenar	3. En combinación de las funciones jerárquicas.	Comparación de la situación actual con la situación anterior
<b>Análisis de problemas en la producción (a priori o a posteriori)</b>	Dónde entrenar		
<b>Análisis de problemas de personal</b>	Cuándo entrenar		

Sandra Patricia Toala Bozada, Mónica del Pilar Quiñones Cercado, Viviana del Rocío Saltos Buri y Alex Enrique Pionce Moreira

Cuánto  
entrenar

Quién  
entrenará

**Elaboración:** investigadores.

## 7. CONCLUSIONES

A través del presente trabajo académico - científico se diagnosticó el grado de pertinencia que tienen los empleados y trabajadores del GAD Jipijapa, se verificaron las características culturales y administrativas del modelo organizacional actual y estrategias de motivación en el desarrollo de las actividades de gestión. También se analizó la interacción entre el personal que labora en el GAD, teniendo en cuenta sociabilidad, solidaridad, confianza, respeto, cooperación y trabajo en equipo. Para la solución de la problemática de investigación, se elaboró un diseño de modelo organizacional TI adecuado a las características, culturales, sociales, administrativas y políticas lo que permitió ser una alternativa de cambio positivo para el Ilustre Municipio de Jipijapa.

De acuerdo con esta indagación realizada se demuestra el Modelo Organizacional TI como una de las alternativas más idóneas para una solución de debilidades presentadas ya que no existen buenas relaciones interpersonales entre las autoridades y servidores públicos, su importancia está determinada en el aporte significativo en beneficio de la Institución y el desempeño laboral de trabajadores para potenciar la producción y el cumplimiento a los resultados de manera óptima a través de los procesos administrativos eficientes.

Por consiguiente, el modelo de organización TI permitió mejorar la comunicación interpersonal entre actores importantes dentro y fuera de la Institución. Como efectos positivos, se tienen datos relevantes para futuras indagaciones relacionadas a mejorar el desempeño de los servidores públicos municipales, ya que en el GAD de Jipijapa debe existir una efectiva y oportuna comunicación para que optimicen las relaciones interpersonales entre autoridades, servidores públicos y comunidad.

**Sandra Patricia Toala Bozada, Mónica del Pilar Quiñones Cercado, Viviana del Rocío Saltos Buri y Alex Enrique Pionce Moreira**

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Flores, R. (2003). La calidad y excelencia de la membresía en las organizaciones. *Revista Mad*, (8), 1-16.

Pérez, J. y Robina, R. (2003). Influencia de los aspectos subjetivos y ambientales en la satisfacción de los empleados públicos: El caso de Extremadura. *Revista del ministerio del trabajo*, 41, 169-183.

Salazar, C., Canales, L. y Cofré, P. (2004). Percepción de los efectos del sindicalismo y reforma laboral del año 2001, en las relaciones laborales, de las empresas de Chillán y Chillán viejo. *THEORIA Ciencia, arte y humanidades*, 13, 83-93.

Tito, P. L. (2003). El trabajador es el recurso más valioso de que dispone las empresas. *Gestión en el Tercer Milenio*, 6(12), 20-33.

UCLA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8 (24), 644-658.