

REPUBLICA DEL ECUADOR

**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS
NACIONALES**

**XXIX CURSO DE MAESTRIA EN SEGURIDAD
Y DESARROLLO
CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA
Y GERENCIA EMPRESARIAL**

**"LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO
EFICIENTE Y
EFICAZ DEL REGISTRO CIVIL PARA LA
SATISFACCIÓN DE
NECESIDADES DEL CLIENTE INTERNO Y
EXTERNO,
OPTIMIZANDO EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL
ECUADOR"**

**Tesis presentada como requisito para optar al Título de Máster en
Seguridad y Desarrollo**

Autor: Dr. Psicol. Ind. Fernando Vásquez P

Asesor: Lcdo. CC. II. José Camino Carrera

Quito, Junio del 2002

AGRADECIMIENTO

- 1.** - Mi profundo y más sincero agradecimiento al Instituto de Altos Estudios Nacionales que nos dio la oportunidad de conocer la realidad internacional y nacional fomentando en nosotros como cursantes el amor a la Patria .
- 2.** - A todos nuestros catedráticos que sin egoísmo guiaron nuestra formación profesional.
- 3.** - A la Dirección General de Identificación y Cedulación entidad que me brindo el auspicio y facilito la información para llevar a cabo la investigación.
- 4.** - A todo el personal que labora en el Departamento de Cedulación quiénes facilitaron llegar a la consecución de las metas propuestas.
- 5.** - Al Sr. Lcdo. José Camino Carrera distinguido catedrático del Instituto de Altos Estadios Nacionales y Director de Tesis que presto su valiosa colaboración y ayuda en realización y terminación de la investigación.
- 6.** - A mis queridos compañeros y amigos que con su ayuda directa o indirecta han promovido el alcanzar el objetivo propuesto.

DEDICATORIA

A mis Padres y Hermanos que con su apoyo incondicional proyectaron el camino al éxito

**LISTA DE CUADROS Y GRAFICOS
RESULTADOS DEL NIVEL DE
SATISFACCION DEL CLIENTE
INTERNO**

PAG 162 - 194

**LISTA DE CUADROS Y GRAFICOS
RESULTADOS DEL NIVEL DE
SATISFACCION DEL CLIENTE
EXTERNO**

PAG 196 - 202

INTRODUCCION

Durante la última década el concierto internacional de naciones ha sido escenario de profundas transformaciones; así, en los planos estratégico empresarial, los cambios iniciados se los ha realizado con la necesidad de alcanzar la eficiencia y eficacia, ser empresas competitivas. En el aspecto empresarial, el creciente proceso de globalización, ha originado la necesidad de agruparse entre empresas con intereses más o menos comunes, para desarrollarse en condiciones más favorables y satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes.

Los países americanos sobre todo los latinos, con sus excepciones, evidencian y comparten similares problemas: desempleo, economías sustentadas en la explotación y venta de materias primas, regular manufactura, escasa transformación en otros productos, dependencia tecnológica, deuda externa creciente, analfabetismo, desnutrición, deficiente infraestructura de servicios educativos y de salud, vivienda insuficiente, contaminación ambiental, organización empresarial raquítica que no contempla políticas adecuadas de motivación y salud psíquica en el trabajo, y consecuentemente aparición cada vez más frecuente de enfermedades psicosomáticas y la insatisfacción en el trabajo, disminuyendo notablemente la productividad.

Hasta hace muy pocos años las leyes que gobernaban el progreso personal en el mundo del trabajo estaban casi únicamente circunscritas al amiguismo, el nepotismo y el favoritismo por un lado y, al historial académico (y a la experiencia) del empleado por el otro. De hecho, cuanto más quería crecer una empresa, más importancia concedía a los estudios y a la formación básica de sus empleados, y menos a los nexos personales con la dirección.

Pero en nuestro competitivo mundo actual, este enfoque para la selección y promoción del empleado en la organización ha resultado insuficiente para dotar a las empresas de la necesaria capacidad de gestión para poder sobrevivir. Personas con impecables historiales académicos han resultado un fracaso como directivos o empleados, y aunque con menos frecuencia, también se ha dado el caso contrario. La formación básica sigue siendo un ingrediente necesario para el éxito profesional, pero ya no es suficiente.

El empleador, empresario, ejecutivo o gerente suele mirar los problemas sociales de su organización con extraordinario recelo, como si fuera un asunto del que conviene alejarse como sea. Esto hace que muchos proyectos empresariales simplemente no se lleven a término o fracasen por no iniciarse a tiempo un proceso de revitalización o renovación de la plantilla.

De ahí que resulte muy común escuchar hoy en día, a nivel mundial y especialmente en los países de menor desarrollo, sobre la aplicación de nuevos modelos de administración de talento humano dirigido y concreto. Esta realidad conlleva a considerar que América Latina en general y, el Ecuador en particular, deben enfocarse en una política orientada a la administración del Talento Humano eficiente y eficaz y hacer frente al proceso de globalización; este proceso conlleva el fortalecimiento de las Empresas Estatales, en el presente caso del Registro Civil, puesto que esta entidad tiene como función la identidad y la inscripción de los hechos y actos civiles, de nuestro pueblo y por lo tanto es fundamental el cambio de visión hacia una Institución fortalecida, con personal capacitado destinado primordialmente a satisfacer al cliente externo (usuario).

En fin la importancia de dotar al nuevo milenio la capacidad de desarrollar planes frente a los procesos de modernización y globalización que permita aleccionar sobre los desafíos del Talento Humano de las Instituciones Publicas, que no pueden postergarse más en el Ecuador, en los próximos años, constituye un imperativo. Esta responsabilidad recae en nosotros como profesionales capaces en procura de contribuir a alcanzar el establecimiento de una economía global integrada, donde el ámbito de acción sea el mundo, donde las fronteras políticas no impidan que las estrategias y acciones de las empresas y las instituciones se construyan considerando al planeta tierra como un solo gran mercado, que debe funcionar como tal, satisfaciendo las necesidades y mejoramiento.

Recogiendo las consideraciones adoptadas en el establecimiento de la nueva administración del talento humano, donde las funciones y actividades no solo deben medirse en términos de rentabilidad económica sino en términos de rentabilidad productiva y social para garantizar el mayor numero de clientes internos como externos satisfechos, elevando la confianza por una gestión transparente y ágil que rescate la confianza de las instituciones publicas, aumentando la producción de bienes y servicios eficientes y eficaces poniendo de manifiesto el deseo de contribuir al proceso de transformación y modernización de las instituciones, elemento primordial para el fortalecimiento del país.

El 25 de Octubre de 1900, el Congreso de la República del Ecuador expide el decreto por medio del cual se crea la Ley de Registro Civil, la misma que fue Ejecutada por el Presidente de la República, el General Eloy Alfaro Delgado, publicado en el registro oficial No- 1252 del día Lunes 29 de Octubre, siendo el Primer Director de esta Institución el Escritor Manuel J. Calle.

Con la creación de la Dirección General del Registro Civil en 1900, se inicia el registro y la inscripción de los hechos vitales (Nacimientos, matrimonios, defunciones) de los ecuatorianos. En 1944, mediante Decreto No 760 de 9 de agosto, se creó, adscrita al Ministerio de Economía, la Dirección General de Estadística y Censos, como único organismo directivo y centralizador de la estadísticas del país.

Entidad que a partir de ese año publica los Boletines Estadísticos, en cuadros referentes a los hechos vitales (nacimientos, matrimonios, defunciones). Dichos boletines aparecieron hasta 1953, referidos a nacimientos, defunciones, defunciones fetales y matrimonios, por sexo y edad, en el ámbito provincial; en el año de 1954 aparece el primer Anuario de Estadísticas sobre los mismos hechos, por fecha y lugar donde se dio los hechos vitales antes mencionados y ampliados a niveles cantonales, parroquiales, así como áreas urbana y rural. Con los datos obtenidos de la Dirección General de Identificación y Cedulación.

EL tema ha desarrollarse en la presente investigación se denomina: “ **LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EFICIENTE Y EFICAZ DEL REGISTRO CIVIL PARA LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO, OPTIMIZANDO EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL ECUADOR**”. Las consideraciones descritas en el punto anterior conllevan a determinar la necesidad de que el Ecuador y las Instituciones Públicas realicen todos los esfuerzos, en forma permanente, para lograr la Administración del Talento Humano eficiente y eficaz, con la participación en los procesos tendientes a lograr la satisfacción de necesidades del cliente interno y externo, bajo nuevos esquemas de una gestión empresarial moderna, con estrategias y técnicas administrativas laborales que permitan a los empleados un mayor grado de información, capacitación y motivación para lograr la

excelencia empresarial que sirva luego, para el desarrollo sostenido del Ecuador.

Aquello implica que nuestro país y las instituciones que la conforman debe empezar por organizarse y planificar la Administración del Talento Humano ese capital humano que es uno de los elementos para alcanzar la eficiencia y eficacia; su participación hacia un nuevo dinamismo que transforme ese ansiado desarrollo sostenido del Ecuador, enfrentando la globalización con instituciones publicas modernas de modo que su inserción represente el mejor y más rápido aprovechamiento de las potencialidades del capital humano.

Para tal propósito, no es suficiente que el Gobierno Nacional declare que la modernización que se viene aplicando es buena, debemos convencernos de que el país debe tomar en cuenta la Administración del Talento Humano potencializando sus habilidades con técnicas modernas tendientes al desarrollo de sus habilidades.

Es necesario, sobre todo, planificar y ejecutar acciones que ubiquen a las instituciones al país en el camino de un real desarrollo, asumiendo con responsabilidad su función para insertarse adecuadamente y estar en condiciones de enfrentar las exigencias del nuevo milenio.

EL PROBLEMA

EL Registro Civil por tanto, requiere emprender una acción a largo plazo, sustentada en procesos de gestión compartida, alianzas estratégicas pero sobre todo el desarrollo, satisfacción de necesidades y motivación del capital humano que lo conduzca a una efectiva, real y eficiente modernización con objetivos claros de lo que se aspira alcanzar con ella;

para este efecto se debe emplear los mejores instrumentos y estrategias, pues solamente una adecuada, pronta y eficaz modernización abrirá el camino para una apropiada participación del Ecuador en el proceso de globalización.

El sector público demanda una urgente transformación para la optimización sostenida del país. Existen aspectos que solo confirman una imagen desprestigiada, sin embargo, como se indicara, toda situación tiene dos posiciones y una de ellas es plantear los mecanismos para crear mejores oportunidades de desarrollo institucional con el apoyo de elementos o herramientas para el avance y mantenimiento del capital humano.

LA OPORTUNIDAD DE CAMBIO

El sector estatal demanda la inmediata e impostergable transformación, incorporando modelos de administración del talento humano de países Asiáticos, por ejemplo, para lograr los cambios que requiere el sector público, especialmente el Registro Civil, optimizando el desarrollo sostenido del país. Pero es necesario contar con la voluntad y la actitud positiva del Nivel Directivo para su consecución.

IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION

Es importante analizar esta necesidad con reglas del juego claras, que se cumplan con respeto y equidad para promover valores e iniciativa, creatividad, valor agregado, pero sobre todo la participación de los empleados, que estos actores reciban una retribución justa y equilibrada de acuerdo a sus funciones y los meritos que proyecten el desarrollo de la institución.

El sector Público debe proyectarse al siglo XXI en un proceso de constante cambio e innovación acorde a los retos que enfrentamos con la globalización, solamente con un Talento Humano lo suficientemente comprometido con la Institución se conseguirá el desarrollo sostenido. Para ello este elemento debe prepararse, motivarse conjugando la tecnología, productividad y competitividad. El sector público debe aportar a la satisfacción de las necesidades del cliente interno y externo, pero además conseguir un ambiente laboral adecuado con la consecución de aspiraciones personales de desarrollo y autorrealización personal.

Marco teórico

Entre los fundamentos teóricos que sustenta la investigación:

La Administración del Talento Humano eficiente y eficaz, en los que se encuentran valores, políticas y mecanismos para alcanzar la competitividad en las empresas estatales. Con la aplicación de modelos administrativos modernos, tendientes a satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.

Las teorías motivacionales, el marco en que se desenvuelve el trabajo de hoy y tratar de entender el manejo del talento humano para la aplicación en las entidades públicas.

La formación del talento humano y su mantenimiento altamente calificados, aumentado así la productividad y mejorando la atención al cliente externo.

Círculos de calidad, permitiendo la innovación e iniciativa de los involucrados, caracterizado por un alto grado de toma de decisiones con un liderazgo participativo que permita que todos los involucrados se

conjugen en una fuerza hacia la consecución de los objetivos institucionales.

Además que los niveles de ética y moral de los empleados públicos se basen en una administración por principios no solo pensando en la institución como tal sino en función de ciudadano en la consecución de una visión de excelencia de Estado como tal.

Objetivos

Determinar estrategias de la Administración del Talento Humano eficiente y eficaz, que deberá ser aplicado por las instituciones públicas a fin de garantizar la satisfacción de necesidades del cliente interno - externo, optimizando el desarrollo sostenible del Ecuador

Lograr el diagnóstico, la satisfacción de necesidades del cliente interno-externo dentro del sitio de trabajo para proponer un programa de mejoramiento de calidad de servicios.

Formular programas de desarrollo y capacitación tendientes a la eficiencia y eficacia del Talento Humano.

Hipótesis

El establecimiento de la nueva Administración del Talento Humano a través de modelos eficientes y eficaces con una óptica que tenga su base en la satisfacción de necesidades, medios y mecanismos que han conducido al éxito de las empresas que lideran. De tal forma que luego de la transformación Institucional deberá enfrentar el reto del crecimiento sostenido.

Metodología

Se utilizó el método inductivo – deductivo esta combinación de metodología, permitió abarcar hechos simultáneos, partiendo de hechos generales a hechos específicos o viceversa según sea el caso para el establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

En lo que respecta a la investigación de campo se procedió a la recolección de datos con la elaboración del cuestionario para el cliente interno y externo. Y con la observación en forma directa de los avances del trabajo, se pudo detectar posibles causas en el objetivo de estudio

Además se utilizó el método estadístico que permitió estructurar la información en porcentajes de puntuación mínima y máxima, lo que permitió ordenar y clasificar los resultados.

INDICE GENERAL

Introducción	I, IX
CAPITULO I: HISTORIA DE LA INSTITUCIÓN	1
1.1. Antecedentes de la Institución	2
1.2. Ley del Registro Civil	2,3
1.3. Ley de modernización	4,5,6
1.4. Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa	7,8,9
1.5. Estructuras Básicas de la Institución	10
1.6. Orgánico Estructural de la Institución	11
CAPITULO II: LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL	12
2.1. Historia de la Psicología Industrial	13,17
2.2. Objetivos de la Psicología Industrial	18
2.3. Algunas limitaciones de la Psicología	19
2.4. Desarrollo de la Psicología	20
2.4.1. En la Era actual	21
2.5. La Administración de Personal	22,24
2.5.1. Áreas de un Sistema total de Personal	25,28
CAPITULO III: LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	29
3.1. Que es el Talento Humano	30,32
3.1.1. Como se desenvuelve el trabajo de hoy	33,34
➤ Comportamiento humano en las organizaciones	35
El hombre orientado hacia la actividad	36
➤ El hombre es un ser social	37
➤ El hombre piensa y elige	38
➤ Posee capacidad limitada de respuesta	39
➤ El hombre es un ser complejo	39
3.2. Modelos de Comportamiento Humano	40
➤ Blando	41
➤ Burocrático	41
➤ Autoritario	42
➤ Paternalista	42

➤ De apoyo	43
➤ Efectivo	44
➤ Cooperativo o de gestión	45
3.3. Desarrollo del Talento Humano	45
➤ Talento para gestionar el talento	45
➤ Gestión del conocimiento	46
➤ Capital Relacional	47
➤ Capital Estructural	48
➤ Capital Humano	48
➤ Capital Intelectual	49
➤ Sistema de Capacitación	49,51
▪ Autoformación multimedia tutelada vía internet	51,53
▪ Autoformación multimedia	53
▪ Aprendizaje organizativo	54
▪ Principales enfoques en materia de capacitación	55
▪ Áreas de aprendizaje	56,59
▪ Capacitación como un sistema integral	59,61
▪ Enfoque estratégico que promueve el aprendizaje y desarrollo capital humano	61,62
▪ Papel estratégico de la capacitación	62,63
▪ Implicaciones sociales	63,64

CAPITULO IV:

LA ORGANIZACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ 65

4.1. La organización: estructura y eficacia	66
➤ La burocracia de Weber	67,70
➤ La eficacia	70,71
➤ La eficiencia y eficacia	71,73
➤ Eficacia Administrativa	73,74
4.2 La satisfacción en el trabajo	74,76
▪ Salud Organizacional	76
➤ Importancia de la satisfacción en el trabajo	76,77
➤ Factores que inciden en la satisfacción el trabajo	77,79
➤ Valor de los incentivos	79,81
➤ Ventajas potenciales de los incentivos	81,82

4.3. Motivación empresarial	82
➤ Teorías motivacionales y su influencia empresarial	83
➤ Jerarquía de Necesidades según Maslow	83,87
➤ Modelo Motivacional de Frederick Herzberg	87,89
➤ Teoría de Rober Blake y Jane S Mounton	89,90

CAPITULO V: EL DESARROLLO SOSTENIDO 91

5.1 Breve historia del control total de calidad	92,95
➤ Esencia del control de calidad	95,97
➤ El liderazgo	97,99

▪ Clasificación de liderazgo	99
▪ Liderazgo democrático	99
▪ Demócrata Autentico	99
▪ Liderazgo Autocráticos	100
▪ Autócrata estricto	100
▪ Autócrata benevolente	100
▪ Autócrata incompetente	100
▪ Liderazgo Laissez Faire (anárquico)	100

5.2 Ética del funcionario público	101
➤ Importancia de la ética	101
➤ Niveles de ética	102,103
➤ Corrupción	103,105
➤ Causas de la Corrupción	105,107
➤ Prevención y Control de la Corrupción	107,109

5.3 La visión económica de Asia- Pacífico	109,111
➤ Desarrollo Talento Humano para el siglo XXI	111,112

CAPITULO VI: INVESTIGACIÓN DE CAMPO 113

6.1. Análisis de la Administración Talento Humano en el Registro Civil mediante cuestionario motivacional	114
▪ Nivel de Satisfacción Cliente Interno	114,117
▪ Nivel de Satisfacción Cliente Externo	117
6.2. Análisis de Empresas Líderes	118

▪ El Comercio	118,120
▪ Maresa	120,123
▪ Andec- Funasa	123,127

6.3. Modelo propuesto para el eficiente y eficaz servicio al cliente interno y externo en las dependencias del Registro Civil. 127

➤ Planeamiento del Programa de mejoramiento y excelencia servicio al cliente con lineamientos de gestión del talento humano eficiente y eficaz para la satisfacción de las necesidades llegando a la excelencia del servicio que presta el Registro Civil.	127,132
➤ Seminarios taller tendientes a desarrollar la competencia y calidad de los servicios que presta el Registro Civil	132
➤ Esquema de la capacitación	132,134
▪ I ETAPA	
➤ Elaboración del Plan	
▪ II ETAPA	
➤ Ejecución del Plan	
▪ III ETAPA	
➤ Actualización de Necesidades de Capacitación	
➤ Planificación estratégica	134,139
➤ Las 9S o nueve factores clave para un ambiente de control de calidad total en el trabajo.	139,143
➤ Mejoramiento Continuo	143,146
➤ Desarrollo Autoestima	146,147
➤ Calidad en el Servicio al Cliente	147,150
➤ Motivación un cambio de paradigma	150,151

CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 152

➤ CONCLUSIONES	153,155
➤ RECOMENDACIONES	155,158

BIBLIOGRAFIA	159,160
➤ Resultados del nivel de satisfacción del Cliente Interno sobre la Administración del Talento Humano en el Registro Civil	161,194
➤ Nivel de Satisfacción del Cliente Externo	195,202
➤ Cuestionario Motivacional Cliente Interno	203,205
➤ Cuestionario Cliente Externo	206

CAPITULO I

HISTORIA DE LA INSTITUCIÓN

DIRECCION GENERAL DE

IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN

REGISTRO CIVIL

1.1. - ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

El 25 de Octubre de 1900, el Congreso de la República del Ecuador expide el decreto por medio del cual se crea la Ley de Registro Civil, la misma que fue Ejecutada por el Presidente de la República, General Eloy Alfaro Delgado, publicado en el registro oficial No 1252 del día Lunes 29 de Octubre, siendo el Primer Director de esta Institución, el escritor Manuel J. Calle.

Con la creación de la Dirección General del Registro Civil en 1900, se inicia el registro y la inscripción de los hechos vitales (nacimientos, matrimonios, defunciones) de los ecuatorianos. En 1944, mediante Decreto No. 760 de 9 de agosto, se creó, adscrita al Ministerio de Economía, la Dirección General de Estadística y Censos, como único organismo directivo y centralizador de la estadísticas del país.

Es esta entidad la que a partir de ese año publica los Boletines Estadísticos en cuadros referentes a los hechos vitales (nacimientos, matrimonios, defunciones). Dichos boletines aparecieron hasta 1953 referidos a nacimientos, defunciones, defunciones fetales y matrimonios, por sexo y edad, en el ámbito provincial; en 1954 aparece el primer Anuario de Estadísticas sobre los mismos hechos, por fecha y lugar donde se originaron y ampliado a niveles cantónales, parroquiales, así como áreas urbana y rural. Los datos fueron obtenidos de la Dirección General de Identificación y Cedulación.

1.2. - LEY DEL REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN

Dentro de la normativa legal en la que se sustenta la Dirección General de Identificación y Cedulación se encuentra lo siguiente, entre otros:

Decreto Supremo 278
EL CONSEJO SUPREMO DE GOBIERNO

Considerando:

“Que es indispensable armonizar la actual Ley de Registro Civil, Identificación y Cedulación con las innovaciones que se han introducido en el Derecho Civil que rige en la República;

Que es necesario proporcionar mayores facilidades para que se cumplan con acierto las finalidades que en beneficio del Ecuador persigue el Estado a través de las Instituciones del Registro Civil, de Identificación y de la Cedulación;

Que para este efecto, la Comisión de Legislación, en cumplimiento de los objetivos para que fuera creada, ha elaborado el correspondiente proyecto; y,

En uso de las atribuciones de que se halla investido,

Se Expide la Ley de Registro Civil, Identificación y Cedulación”¹

Art. 1 Funciones de la Dirección General

“La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación funciona como dependencia del Ministerio de Gobierno, en la Capital de la República correspondiendo a esta Dirección la celebración de matrimonios, la inscripción de los hechos relativos al estado civil de las personas residentes en el territorio de la República y de los ecuatorianos residentes en el exterior, y su identificación y cedulación.

¹ Ley de Registro Civil, Identificación y Cedulación ,Decreto Supremo 278 ,2001, pag 1

Tiene por finalidad específica organizar dichas inscripciones, otorgar las cédulas de identidad y ciudadanía. ²

En el Art. 2 de la Ley de Registro Civil se señala que la Dirección General estará presidida por el Director General, tiene competencia a nivel nacional y le corresponde organizar, ejecutar, vigilar y, en general administrar todos los asuntos que conciernen a la Dirección de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

1.3.- LEY DE MODERNIZACION

El Ecuador en los actuales momentos necesita la modernización de las instituciones públicas para de esta manera incluirse en el cambiante proceso de evolución de la economía mundial. Es indispensable enfrentar la crisis política y económica con entidades fortalecidas que sean capaces de aportar al país con productos, servicios ágiles y eficientes que satisfagan las necesidades de sus clientes como por ejemplo el Registro Civil, y así unirse al conglomerado de naciones con alta competitividad.

El éxito de los resultados que se quiere alcanzar, con este propósito, no es solo exclusividad del Gobierno sino de cada uno de los actores involucrados, como los propios empleados de cada una de las instituciones y la sociedad misma que contribuya con su trabajo al desarrollo del país.

El empeño de los diferentes Gobiernos desde hace algunos años para que las Instituciones gubernamentales sean eficientes y eficaces, y por supuesto sus empleados, y dio lugar a La Ley de Modernización del

² Ley de Registro Civil, Identificación y Cedulación ,Decreto Supremo 278 ,2001, pag 1

Estado, normativa que dentro del proceso de modernización se puede tomar como punto inicial. La ley en sus artículos 1, 2, 3, 4,5, y 7 entre otros claramente señala el objeto, ámbito, principios, finalidades, áreas de aplicación, delegación.

El fundamento legal permitirá sustentar los cambios organizacionales que se requieren en las Instituciones Públicas fundamentalmente en el Registro Civil, constituyendo una entidad estatal en su grado y forma que contribuya a desarrollo vertiginoso de los actuales momentos”.

Art.10. Eficiencia Administrativa y Desregulación.

En el Reglamento Sustitutivo del Reglamento General de la Ley de Modernización del Estado se señala lo siguiente:

El proceso de eficiencia administrativa se traduce en la capacidad para optimizar la utilización de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, mediante el uso racional de los sistemas administrativos en los que se dé una acertada correlación entre los objetivos, funciones, instancias y decisiones, para mejorar el nivel de gestión de la Administración Pública, a fin de responder a los requerimientos y demandas nacionales.

La desregulación, por su parte, es un proceso de eliminación de normas que obstaculizan o limitan las actividades productivas y la prestación ágil y oportuna de los servicios a la colectividad.³

³ Ley de Modernización (Reglamento sustitutivo del Reglamento General de la Ley de Modernización del Estado),2001, pag 10

En uno de los capítulos de este reglamento hace referencia a la eficiencia administrativa y desregulación. Estos procesos buscan la optimización de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos mediante el uso racional de los sistemas administrativos tomando en cuenta la misión y visión institucionales, las decisiones tomadas por parte de quién dirige la misma y que mejoren de manera sustancial la gestión pública en relación a los objetivos de la nación.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR

En su parte pertinente señala

- **DERECHOS CIVILES**

Art.23.- [Derechos civiles]

... 17 La libertad de trabajo. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar un trabajo gratuito o forzoso;

18. La libertad de contratación, con sujeción a la ley...

- **DEL TRABAJO**

Art.35.- [Normas y garantías laborales].-

El trabajo es un derecho y un deber social.

Gozará de la protección del Estado, el que asegurara al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia...

- **IGUALDAD DE DERECHOS:**

Art.36.- [Garantías laborales a la mujer].-

El Estado propiciará la incorporación de las mujeres al trabajo remunerado, en igualdad de derechos y oportunidades, garantizándole idéntica remuneración por trabajo de igual valor...

- DE LA FUNCION PUBLICA

Art.120.- [Responsabilidad de los miembros del sector público].-

No habrá dignatario, autoridad, funcionario ni servidor público exento de responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones, o por omisiones.

Art.121 [Normas de responsabilidad pública].- Las normas par establecer la responsabilidad administrativa, civil y penal por el manejo y administración de fondos, bienes o recursos públicos, se aplicarán a los dignatarios, funcionarios y servidores de los organismos e instituciones del Estado.”⁴

1.4.- LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA

La Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa se relaciona con los derechos, deberes y obligaciones del empleado estatal como tal y como ciudadano, por lo tanto esta protegido por la Constitución de la República, leyes que permitan un criterio no solamente legal sino práctico.

“La evolución es el principio fundamental sobre el que se sustenta la vida social. Hegel admite que la última realidad del universo es por sí evolución y progreso. La sociedad es un organismo dinámico que marcha incesantemente hacia la escala infinita del progreso. Ningún aspecto de la vida social puede detenerse y los pueblos, paulatinamente y a veces

⁴ Constitución Política de la Republica del Ecuador (Derechos Civiles

a costa de inmensos sacrificios, van conquistando nuevos niveles de civilización y de cultura para colocarse a la par del desarrollo.

Así mismo es necesario garantizar a los servidores públicos eficientes, la estabilidad en sus cargos, las mejores condiciones posibles de trabajo dentro de un mismo sistema de carrera administrativa, con un principio de universalidad para todos los empleados que pertenezcan al Servicio y Carrera Administrativa y con la correspondiente remuneración equilibrada.

En el lapso de catorce años, la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa ha sido reformada sustancialmente mediante leyes y decretos. La elaboración de una nueva Ley de Servicio y Carrera Administrativa se hace necesaria para formar una burocracia diligente y capacitada que sea factor positivo en el progreso y desarrollo del país basado en instituciones públicas eficaces y eficientes.”⁵

TITULO II DE LOS SERVIDORES PUBLICOS

CAPITULO I DEL INGRESO AL SERVICIO CIVIL

Art.4.- Requisitos para el ingreso.- Para ingresar al Servicio Civil se requiere:

- a) Estar en ejercicio de los derechos de ciudadanía y no encontrarse en interdicción...
- b) Haber cumplido lo dispuesto en la ley Servicio Militar Obligatorio...
- c) Haber sufragado...
- d) No encontrarse en mora de pagar créditos definitivamente a favor de entidades u organismos del sector público ...
- e) No tener en su contra auto motivado
- f) Registrar en nombramiento

⁵ Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa,2001, pag1

TITULO III DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA
CAPITULO I DISPOSICIONES GENERALES

Dentro de los Art.88, y 89 está establecido la estabilidad de los Servidores idóneos, aunque lamentablemente, por asuntos políticos, muchas veces salen del contexto de la ley dándose la politización de algunas instituciones. El requerimiento básico es que se cumpla estrictamente la ley para de esta forma garantizar la estabilidad, lo que contribuirá a que el empleado realice sus actividades acorde a las necesidades de la Institución (Registro Civil), sin dejar de lado su responsabilidad y contribución al desarrollo del país, poniendo énfasis en la capacitación y profesionalismo.

Además hay que señalar que se encuentran protegidos por la ley todos los puestos del servicio civil pertenecientes a la función ejecutiva. Pero no siempre se considera este aspecto ya que la cuota política hace que sean considerados estos puestos de libre remoción.

LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Se encuentra determinado en los artículos Art.95, 98 y 99. Anteriormente correspondía la selección de los candidatos a la DNP (Dirección Nacional de Personal), ahora a cada una de las Instituciones se les asigna la tarea de seleccionar al personal más idóneo; pero debemos tomar en consideración también que no se sigue de acuerdo a la ley puesto que se procede por coyuntura política y otros factores. Muchas veces se descarta candidatos con alto perfil profesional por otros casos donde la normativa legal es aplicada correctamente.

ADIESTRAMIENTO

La preparación de los Servidores Públicos esta prevista dentro de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa aunque no siempre se la cumple a cabalidad; los Art.104, 105 y 106 especifican planes, programas proyectos, cursos a realizarse sean estos a nivel nacional o internacional, acogiéndose a las normas establecidas y de acuerdo a la necesidad de capacitación de cada institución.

La ley se complementa con el Reglamento general de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa

1.5. - ESTRUCTURAS BASICAS DE LA DIRECCION GENERAL DE IDENTIFICACION Y CEDULACION

ORGANIZACIÓN Y FINALIDADES REGLAMENTO ORGANICO FUNCIONAL

La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación dependerá del Ministerio de Gobierno; para alcanzar con sus objetivos estará integrado por los siguientes niveles administrativos:

- a.- Nivel Directivo
- b.- Nivel Asesor
- c. - Nivel Auxiliar o de apoyo
- d.- Nivel Operacional

Dentro del Orgánico Funcional de la Institución se encuentran establecidos estos niveles pero debemos tomar en cuenta que en la actualidad estas son caducas puesto que en el proceso de modernización del Estado Ecuatoriano se debe procurar una estructura plana mucha competitiva, eficiente y eficaz.

CAPITULO II
LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

2.1.- HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

A fines del siglo XVIII las máquinas a vapor tuvieron una aplicación en el ámbito laboral determinando un auge inusitado en el despegue de las industrias lo cual se conoce con el nombre de revolución industrial; igualmente se presenta factores sociales entre los que se destacan la migración a la ciudad en busca de trabajo determinando que las personas se ubiquen en fábricas principalmente. Estas reciben a hombres, mujeres, niños sin discriminación de edad, con horarios inflexibles, condiciones ambientales desastrosas, el salario a libre arbitrio pues el trabajo se consideraba como mercancía, sujeta a fuerzas de la oferta y la demanda.

A mediados del siglo XIX año 1848 se presentan dos hechos fundamentales: aparece la energía eléctrica con la aplicación inmediata en el campo de las industrias, la proclama del partido comunista impactando sus ideas políticas y económicas en el campo laboral.

El nuevo capitalismo tiene una serie de implicaciones que antes no lo confrontaba, así por ejemplo la organización, distribución del trabajo, distribución humana en el ambiente de trabajo, la infraestructura para alojar a una nueva cantidad de trabajadores. A fines del siglo XIX comienza la preocupación de los empresarios por resolver los múltiples problemas que se presentan en el ambiente laboral .Y es entonces cuando la Psicología como ciencia se hace presente, ya que por primera ocasión en el año de 1879, se funda el Primer Laboratorio de Psicología en la Universidad de Leipzig, Alemania; desde aquel entonces la psicología entra a formar parte como ciencia experimental. La Psicología Industrial tiene a uno de sus pioneros, Frederick W. Taylor, Ingeniero en jefe de la factoría Midvale Iron Work. Este plantea la aplicación de la matemática al campo laboral en base a la racionalización del trabajo a fin

de que se consiga mejor rendimiento se basa en tres puntos: para seleccionar un trabajador, se escoge al más fuerte de todos; segundo, el capacitar con nuevo método de tiempos y movimientos, y el tercero, crear una nueva forma de salarios, pago a destajos o por primas, quién más trabaja más gana. En la actualidad este tipo de administración quedó atrás ya que lo fundamental es dar un clima y cultura organizacional de excelencia basado en herramientas como la calidad total, mejoramiento continuo, planificación estratégica para alcanzar la eficiencia y eficacia en todos los aspectos organizaciones o institucionales, acorde al cambiante mundo de la competitividad.

La Psicología Industrial es simplemente la extensión de los principios y datos psicológicos o los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria.

La psicología del trabajo como ciencia psicológica aplicada tiene por objeto el estudio de la conducta humana en el trabajo y como fin mejorar esta conducta haciéndola más satisfactoria para el individuo y para la sociedad.

La Psicología Industrial no solo se interesa por el hombre que trabaja en la fábrica sino también por el viajante de comercio y por la muchacha que desempeña una tarea en la oficina. Es el estudio de las personas cuyo trabajo consiste por ejemplo en conducir un vehículo que esta orientado, entre otras cosas mediante señales de tráfico verdes y rojas, porque los psicólogos han descubierto que estos colores se ven más fácilmente y la manera de conducir sea más eficiente.

FUNDAMENTOS DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

La Psicología Industrial ha tomado sus métodos de muchas disciplinas y de muchos pensadores. Su propósito es aplicar procedimientos usados en la investigación clínica y aplicada con el propósito de hacer el medio de trabajo más compatible con la gente. Si las empresas no desarrollan un ambiente psicológicamente receptivo, los resultados finales pueden ser: mayor deserción, ausentismo, sabotaje y conflictos obrero-patronales. Los que se ocupan de la seguridad reconocen igualmente que los accidentes pueden provenir de un clima psicológico negativo”.⁶

Las buenas técnicas motivacionales ayudan a estabilizar las personalidades de los empleados. Un grupo de trabajadores bien motivados puede por lo general establecer un clima psicológico más favorable y crear incentivos que eleven el nivel general de alerta contra los riesgos potenciales; es como promover el deseo de cooperar con el personal de seguridad. De hecho, Willian Kerr sostiene que la ausencia de incentivos psicológicos podría ser la causa de casi el 85% de los accidentes.

Más, administradores y teóricos progresistas creen que los empleados se identifican con su trabajo, les gusta enfrentar desafíos y buscan uno que sea psicológicamente estimulante. Entre lo que tiende a motivarlos están aquellas actividades relacionadas con las metas personales, oportunidades de ascensos, mayor responsabilidad, promoción, progreso, realización y un trabajo interesante. Son factores que lo hacen agradable, desafiante, significativo y estimulante.

⁶ KEITH Denton “Seguridad Industrial Administración y Métodos” 1999, Ed. Sexta, Edi. Mc Graw Hill págs. 31-32

Los diversos estudios y corrientes psicológicas hacen que algunos investigadores tomen ciertas tendencias para explicar el comportamiento humano dentro de las cuales se encuentran las siguientes.

PSICOLOGÍA CONDUCTISTA

En la discusión sobre los métodos que pueden cambiar el comportamiento de una persona, los conductistas evitan hablar sobre estructuras mentales, tales como los motivos, y se concentran en las actitudes que desean cambiar. Plantean que todo lo que realmente se sabe sobre la gente, es su comportamiento en situaciones específicas. En particular, el enfoque conductista (Skinner, Psicólogo) o skinneriano, cree que la influencia de los semejantes, de los padres y del ambiente inmediato, refuerza ciertos tipos de comportamiento y castiga a otros. Hablan de condicionar el comportamiento de una persona.

PSICOLOGÍA HUMANISTA

En el extremo opuesto está el enfoque humanista que se concentra en el funcionamiento mental subjetivo e íntimo de los individuos, cuando se trata de mejorar su desempeño. Las técnicas como el entrenamiento de la sensibilidad, investiga el potencial del desarrollo humano (emocional) en lugar de describir las personalidades. Cuando los humanistas hablan del comportamiento lo hacen de una manera subjetiva. La escuela humanista cree que el hombre nace sin defectos y con un equilibrio psicológico, que puede ser bloqueado por factores externos.

Al comparar los dos puntos de vista, los conductistas insisten en el uso de métodos científicos rigurosos que requieren de un análisis objetivo, mientras que los humanistas confían más en la intuición para cambiar la personalidad.

a).- La industria un lugar para estudiar la conducta

En el momento actual, la industria, el comercio, los servicios de distinta índole proporcionan un terreno adecuado para estudiar los deseos y necesidades de los seres humanos. El Psicólogo que trabaja en la industria hace bastante. ¿Cuál es su papel? La respuesta a esta pregunta depende, claro está del tipo de organización, el objeto de la organización y de la actitud que la dirección tenga hacia la Psicología.

El Psicólogo no solo administra pruebas, ocupación que muchos creen que es toda su actividad, en realidad ha planeado para ver si medían con seguridad aquello para lo que se proyectaron. Pero para el Psicólogo Industrial han quedado en una posición secundaria. Ahora aconseja al Departamento de Relaciones Industriales, comerciales, de servicios de la empresa o institución en la manera de satisfacer las necesidades del usuario con mecanismos más ágiles y eficaces.

Además durante las negociaciones contractuales con el sindicato o proyecta un estudio para determinar las costumbres mercantiles de una ama de casa suburbana cuando recorre su supermercado más próximo.

b).- La posición auxiliar del psicólogo

“Usualmente el Psicólogo Industrial mantiene una posición auxiliar, ampliamente consultiva que le permite aplicar sus conocimientos siempre que necesidad de ello. Colabora en la mejora de programas de seguridad y trabaja con los ingenieros en los aspectos humanos de los proyectos de maquinaria, organiza diversas campañas para lograr la salud mental del trabajador y ayuda a la dirección en la búsqueda de soluciones o para reducir el absentismo”.⁷

⁷ GRAHAM H. T., “La administración de Recursos Humanos. “, Edir Distribuciones S.A. Jorge Juan Madrid 1982, pag 157.

2.2.- OBJETIVOS DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

a).- Por que se estudia la psicología industrial?

El Psicólogo, a partir de los trabajos de laboratorio, ha descubierto como aprenden los hombres y como pueden ser adiestrados de forma económica. En otras situaciones clínicas ha aprendido como sienten los hombres, como reaccionan ante la frustración. El psicólogo como tal puede actuar en el Registro Civil proporcionando un amplio campo de acción en donde se implementaría una serie de mecanismos por los cuales los empleados se sientan lo suficientemente satisfechos para realizar cualquier actividad en la medida de sus aptitudes y cualidades, que se fortalecerán con programas de capacitación.

En el trabajo el psicólogo ha descubierto los principios básicos que cimientan una correcta supervisión. Entonces sabe entre otras cosas sobre la conducta humana que puede aplicarse a la planificación, la manufacturación o la distribución; sus conocimientos no solo tienen una utilidad específica sino que pueden hacer que las condiciones laborales resulten mas agradables al empleado.

b.- Labor del Psicólogo

Los Psicólogos, junto con otros investigadores han descubierto que el stress humano puede provocarse más por un trastorno emocional que por un trabajo pesado. Una prescripción habitual para el directivo fatigado es tomar unas vacaciones pero la forzosa holgazanería de unas vacaciones inesperadas puede ser el peor remedio para algunas personas. Se ha descubierto muchas cosas acerca de las necesidades del trabajador en su lucha por una posición social por el reconocimiento de su trabajo y por otros elementos que llevan a la satisfacción laboral.

2.3.- ALGUNAS LIMITACIONES DE LA PSICOLOGÍA

Existen limitaciones como las que quedan en el campo de la salud mental. El Psicólogo Experimental conoce las limitaciones actuales de su ciencia y sus aplicaciones.

Uno de los apartados más complejos de la psicología industrial es el estudio de mercado y la publicidad. El estudio de motivación es una nueva técnica que más llama la atención, pero de hecho podemos decir que en este proceso existen elementos por los cuales un equipo multidisciplinario hace que todo marche bien.

“Pues es entonces que desde llamar la atención de un producto como por ejemplo una bebida (coca cola) tiene diferentes aspectos por los cuales hace que esto sea mucho mas llamativo, entonces entra un grupo de publicistas, ingenieros de diseño; además las labor del psicólogo es enlazar una necesidad de sed con la venta del producto, es decir expectativas que tiene el cliente puesto que son personas por tanto tienen una infinidad de necesidades que hay que satisfacerlas.”⁸

a.- Estudios a largo plazo

El Psicólogo que trabaja en la industria no sólo se interesa por los problemas cotidianos sino también por los planes de mayor envergadura dedicados a la utilización eficaz de los recursos humanos. Aunque no posee el completo control de las variables que tiene el psicólogo que trabaja en un laboratorio experimental o el clínico que desempeña su tarea en los confines de una situación terapéutica, el psicólogo industrial también se interesa por los problemas básicos y sus aplicaciones

⁸ Tomado de B Von Haller Gilmer “ Psicología Industrial “, Ediciones Grijalbo S.A. Barcelona México D.F. 1991 ,Pág. 8,, 9

“Ninguna acción, ninguna emoción, ningún pensamiento de una persona se produce nunca espontáneamente. La conducta humana no es casual; es causada. Cada acto que realiza una persona es el resultado de previas causas suficientes los antecedentes de un pensamiento resultan a menudo difíciles de descubrir pero los factores causales siempre se hallan presentes aun en el fenómeno psicológico más intrascendente.”⁹

“La Psicología Industrial se refiere a cuatro relaciones del hombre que se mueve en la industria, se interesa por las relaciones entre persona y persona, entre persona y grupo, entre persona y objeto , y en los problemas internos del hombre mismo”.¹⁰

2.4.- DESARROLLO DE LA PSICOLOGÍA

En América , la Psicología Industrial comenzó por el simple hecho de que unos cuantos hombres de negocios enfrentados con problemas prácticos de personal desearon ayuda. Comenzó cuando los psicólogos académicos versados en los rigores del método científico, convinieron en que la industria ofrecía un marco apropiado para el estudio de la conducta humana. Desde el principio se desafiaron los problemas planteados, pero faltaban las técnicas y organizaciones apropiadas para abordarlos.

La investigación de la conducta humana en el trabajo se la realiza a fin de diagnosticar la cultura y clima organizacional. Todo esto engloba la política, valores, tradiciones de las empresas; el administrar una Institución estatal y/o privada, radica en la gestión efectiva del talento

⁹ DAVIS Y NEWSTROM, “El Comportamiento Humano en el Trabajo”. Edit Interamericana. New York, 1984. Pág., 197.

¹⁰ HALLER GIRMER, B Von, “Psicología Industrial “Ediciones Grijalbo S.A. Barcelona México 1991, Pág. 12

humano fundamentalmente, por que son las personas las que llevan a cabo la producción, administración ,comercialización de un producto o servicio, encaminado a la satisfacción de los clientes actuales y los futuros.

2.4.1.- LA PSICOLOGIA EN LA ERA ACTUAL

“ Los profesionales en administración industrial han prestado gran atención a los problemas de organización y comunicación en la empresa, el psicólogo se ha dedicado a determinar en qué zona de la red de comunicación el individuo encaja en el grupo , en el departamento en la factoría, en la empresa y cada una de éstas en la comunidad. El Psicólogo junto con el Ingeniero Industrial, de Sistemas y el Matemático es el encargado de buscar el tipo de redes y técnicas de comunicación que satisfaga las demandas de rapidez, precisión y eficacia de las organizaciones complejas tales como de telecomunicaciones, Internet, etc. Entendemos entonces que no solo la técnica de un ingeniero de sistemas o de diseñador, necesita además de cómo se siente mejor el cliente que va utilizar un automóvil o un producto alimenticio que satisface o no sus necesidades”¹¹ .

De la misma forma que la psicología personal ha pasado de la mera administración de pruebas a tratar importantes aspectos de la planificación de personal, así la psicología clínica está alcanzando un creciente reconocimiento. Los programas de higiene mental industrial proporcionan una gran oportunidad para que la práctica profesional y la investigación estudien temas tales como el ausentismo, el alcoholismo y otros.

¹¹ HALLER GIRMER, B Von. "Psicología Industrial "Ediciones Grijalbo S.A. Barcelona México 1991, Pág. 41.,43

Algunas de las concepciones del papel del psicólogo en la industria incluyen la noción de análisis de sistemas. Un sistema se compone de máquinas y de hombres así como de los procesos por los que actúan e interactúan en un ambiente.

De hecho la selección de personal como tal corresponde casi enteramente al siglo veinte y ahora siglo XXI, con procesos selectivos, para escoger a personas idóneas, con el desarrollo de test. psicológicos y la consiguiente investigación cuantitativa de las relaciones entre las aptitudes humanas y las distintas conductas.

Sin embargo con los adelantos de la automatización, la investigación de procedimientos y el manejo de los datos centralizados un equipo multidisciplinario dentro de los cuales se encuentra el psicólogo industrial está comenzando a equipo tanto con el diseñador, ingeniero comercial, publicista, ingeniero industrial y demás contribuyendo al buen funcionamiento de los sistemas hombre máquina.

Todas estas herramientas de alguna manera coadyuvan al mejor desenvolvimiento y desarrollo del talento humano en la Dirección General de Registro Civil, logrando hacerla más competitiva, eficiente, con personal no solo idóneo sino capacitado eficazmente para enfrentar los retos de la globalización y apertura de mercados.

2.5.- LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

CONCEPTOS PREVIOS

Administración de Recursos Humanos (ARH) o Administración del Talento Humano tiene que ver con las filosofías, programas, prácticas y decisiones relacionados con las personas que trabajan en una

organización o institución pública o privada. Desde el referido ángulo, la Administración de Personal sería un cuerpo sistemático de conocimientos, expresados a través de principios derivados de una investigación del o de los sistemas de personal que han sido y son aplicados en realidad administrativa.

No obstante existe otro concepto de la Administración de Personal que cataloga a aquélla como una actividad de carácter tecnológico.

“Según la citada perspectiva , por Administración de Personal se debería entender a la técnica o conjunto de técnicas que tienen por objeto reclutar y seleccionar nuevos empleados , adiestrar y retener a los antiguos de tal modo que sea factible incrementar la cantidad y calidad de los servicios prestados por la fuerza laboral, mantenimiento o disminuyendo sus actuales esfuerzos.”¹²

Las filosofías, políticas, prácticas y decisiones de recursos humanos deben ser congruentes con los demás sistemas y actividades de la organización o institución .Por ejemplo, si una organización ha adoptado la metodología de la administración de la calidad total, la integración del personal , las compensaciones y prestaciones , la revisión y evaluación del desempeño ,la capacitación y el desarrollo deben apoyar los esfuerzos de la organización o institución pública como el Registro Civil para lograr los objetivos propuestos en la mejora de los procesos administrativos y/o técnicos.

No debería existir una diferencia entre las empresas estatales y privadas en cuanto a las técnicas, normas, principios y métodos en cuanto a la Administración de Recursos Humanos o Talento Humano. Lo fundamental

¹² **ARIAS Galicia**, “Administración de Recursos Humanos “...Edit Trillas. México.1983. Pág. 250.

es que las dos quieren alcanzar la excelencia en su servicio o el producto que brindan al mercado.

Como empresas estatales es prioritario la gestión sobre el Talento Humano en la procura de obtener la eficiencia y eficacia, elementos fundamentales en el desarrollo y motivación de los empleados para alcanzar el objetivo principal la satisfacción de necesidades.

Pero el hecho está en que muchos instituciones estatales han adoptado o tienen reglamentos propios y específicos que aparentemente buscan la protección de sus colaboradores, pero a veces sucede lo contrario solo ha motivado a intereses personales, se benefician unos pocos y no la gran mayoría.

Además en las Instituciones públicas en su mayoría, en el transcurso de cada Gobierno por coyunturas políticas, han dejado de lado a personas que cumplen con los requerimientos siendo reemplazados por aquellos vinculados a su tienda política. Esto ha motivado que en el sector estatal persista la existencia de funcionarios incapaces y desmotivados mientras que otras personas con talento creatividad e iniciativa son frustrados...

Esto hace que busquen mejores oportunidades en la empresa privada que ofrece remuneraciones acorde a sus capacidades, mientras que en algunas estatales, sino en la mayoría, las remuneraciones generalmente están debajo de las privadas, con actividades rutinarias y repetitivas que no contribuyen al desarrollo de las instituciones públicas. Podemos decir que el Registro Civil debe funcionar tomando en cuenta la evolución de las empresas líderes, verla como una organización que fomenta el cambio de paradigmas de quienes la dirigen, contribuyendo al desarrollo de la misma y de sus empleados.

2.5.1.- AREAS DE UN SISTEMA TOTAL DE PERSONAL

Dentro de la Administración del Talento humano se toman en cuenta ciertos mecanismos de acuerdo a la alternativa de gestión que se tome: calidad total, gestión por competencias, planificación estratégica, etc., que servirán para mejorar las organizaciones y Públicas.

El éxito, identificado como la materialización de los sueños y metas, es determinado por la forma en que enfrentamos los retos y los obstáculos que se presentan en la empresa o institución pública. En la década de los setenta y ochenta por ejemplo, los factores de éxito estaban determinados por los activos tangibles es decir lo que se puede medir en cierta forma. El que una organización cuente con activos fijos aceptables y la capacidad de producción era prácticamente suficiente para lograr el éxito o liderazgo.

“Pero debemos tomar en cuenta que en los noventa se vivió una transformación aunque en años anteriores a las personas se les considero como elemento fundamental para el desarrollo de la empresa o institución pero que no se le dio la importancia necesaria. Comienza un cambio el pensamiento del hombre y su capacidad toma gran trascendencia, se inicia en los procesos de planificación, seguimiento financiero, atención al cliente, comenzando un nuevo proceso de transformación intelectual “¹³.

De hecho en este proceso de cambio se encuentran las áreas de Administración del Talento Humano, actualmente, en el siglo XXI, se reafirma la era del conocimiento en donde el activo mas importante es el intelectual y la herramienta que apoya es la innovación que nos permite transformar nuestros conocimientos en productos y servicios; estas

¹³ Tomado Revista Ekos “ Administración “ 2001 27, 28

herramientas constituyen al liderazgo de las instituciones con mejores mecanismos de acción y desarrollo.

a).- Áreas básicas

Los aspectos fundamentales a contemplar en un sistema total de personal son:

- La clasificación de cargos mediante el procedimiento técnico adecuado.
- La confección y establecimiento de una equitativa escala de remuneraciones que preste atención a la situación competitiva del mercado laboral
- El diseño e implantación de procedimientos tendientes a reclutar candidatos verdaderamente calificados para el ejercicio de la función pública o privada.

Muchos de los criterios para reclutar, seleccionar y la inducción a la empresa estatal deben ser los mismos que se emplean en las empresas privadas, sin embargo existe y persiste la existencia de muchas dificultades por el hecho de empleados vinculados a la política lo que hace muy difícil el aplicar los subsistemas de ARH (Administración de Recursos Humanos).

- El empleo de instrumentos de selección debidamente válidos a objeto de determinar cuáles de entre los que hubieran postulado merecen desempeñar.
- La organización de programas de adiestramiento destinados a mejorar el rendimiento de los funcionarios, elevar la moral y prepararlos para su eventual promoción.

- La evaluación de la conducta funcionaria a través de la confección y administración de procedimientos técnicos uniformemente aplicados.
- La estructuración de un sistema de ascensos que garantice la promoción del elemento humano más meritorio.
- La aplicación racional de una serie de medidas correctivas y punitivas orientadas hacia el resguardo y manutención de una disciplina funcionaria compatible con las metas y procedimientos institucionales.
- La realización de esfuerzos conscientes y la materialización de diferentes actividades tendientes al mejoramiento de las relaciones interpersonales.

b).- Áreas complementarias

Señalaríamos:

- El estudio e implantación de un vasto programa de previsión destinado a cubrir todos los riesgos que pueden afectar a la fuerza laboral, especialmente aquellos que se traducen en enfermedades profesionales o accidentes de trabajo.
- El análisis de las condiciones laborales tanto físicas como temporales con miras a su preservación o perfeccionamiento.
- El diseño y administración de sistemas de sugerencias, con el propósito de permitir que los propios empleados participen en el perfeccionamiento institucional.

Es indispensable la formulación y puesta en práctica de medidas positivas para obtener relaciones laborales armónicas entre cuadros

directivos superiores del Servicio Público y Privado, las asociaciones o gremios de funcionarios y los empleados mismos.

los cambios contemporáneos han hecho imprescindible tomar como única alternativa de sobrevivencia para las organizaciones o instituciones el ingresar al ámbito de la excelencia, posición que se logra con el compromiso del talento humano , por la forma y existencia de planes organizacionales efectivos que vayan conjuntamente con la misión y visión institucional.

Ya no basta solo administrar eficientemente los activos fijos , se debe lograr la productividad de todos los recursos pero fundamentalmente el talento humano, potencializando su desempeño laboral, su ética su moral, las herramientas utilizadas para diversos aspectos dentro de la ARH (Administración del Recurso Humano) o del talento humano permitiendo un desarrollo continuo y un compromiso de trabajo en equipo de todos los niveles del Registro Civil, logrando administrar eficiente y eficazmente ,reduciendo los costos y ser efectivos en la satisfacción de necesidades y expectativas tanto de los clientes internos como externos.

CAPITULO III
LA ADMINISTRACION DEL
TALENTO HUMANO

3.1. EL TALENTO HUMANO

Desde el punto de vista de concepto no existe diferencia entre Recursos Humanos y Talento Humano; ellos son los que se encuentran trabajando en una empresa privada o pública. En los actuales momentos, se habla de Talento Humano, puesto que los individuos que conforman una organización o institución poseen habilidades, capacidades, entrenamiento para contribuir de mejor manera a la gestión de calidad de una organización. Las personas ya no simplemente los recursos de los cuales se sirve la empresa, sino son elementos capaces de tomar decisiones en todos los niveles, dando como resultado la optimización y éxito institucional. Por lo tanto ya no se puede hablar de recursos sino de personas.

Al abordar la Administración del Talento Humano señalaremos que en el Ecuador las organizaciones estatales o privadas están afectadas por la crisis económica y política que aleja la inversión extranjera. Así mismo la constante migración de gente que va a prestar sus servicios en otros países en búsqueda de una mejor vida y, desde el punto de vista de equilibrio de la economía del país ha contribuido enormemente, pero así mismo ha afectado al desarrollo del país por la falta de mano de obra.

Los altos índices de desempleo, rotación de los empleados, fuga de cerebros (Los médicos que migran a Chile por ejemplo) donde se ofrece mejores condiciones de vida y remuneración acorde a sus capacidades. Por su puesto que uno de los sectores más afectados es de la salud la falta de profesionales especialmente en las zonas rurales.

Todo esto hace que el desarrollo del país esté en retroceso, o con un lento avance, entonces se hace necesario encontrar un nuevo paradigma, para que de alguna manera el sector público y privado brinde las

garantías necesarias para que el talento humano sea uno de los factores claves para el desarrollo sostenido del Ecuador; para que el país se enmarque en la competitividad, organizado y eficiente frente al mundo globalizado.

Debemos tomar en cuenta por ejemplo los países de Asia-Pacífico; la capacitación de su gente es fundamental, la aplicación de la calidad total, planificación estratégica, gestión del conocimiento lo hacen en equipo y con conocimiento de cada uno de sus empleados, volviéndolos eslabones básicos en la cadena para alcanzar la competitividad, pero sobre todo el liderazgo tan necesario para enfrentar la creciente competencia.

➤ **Que es el talento humano**

La sociedad está compuesta por seres humanos y los mismos necesitan del trabajo para poder satisfacer sus necesidades. Antes se consideraba un recurso, pero ahora se califica como talento humano, se desenvuelve en el marco de la gestión empresarial, pública o privada contribuyendo al desarrollo del país con sus conocimientos, sus técnicas, formados por una capacitación formal e informal pero que de hecho contribuyen a la gestión de sus organizaciones.

Talento Humano puede entenderse por un sinnúmero de definiciones:

“Talento es inteligencia, capacidad intelectual, o conjunto de cualidades que posee una persona, aptitud para el desempeño de una ocupación o realización de una cosa.”¹⁴

¹⁴ Diccionario Enciclopédico Océano

“Inteligencia”: Facultad de comprender, de conocer, aptitud de establecer relaciones entre las percepciones sensoriales o para abstraer o asociar conceptos.

“Conocimiento”: habilidad, avenencia, acuerdo de dos o más personas y esta asociada a las facultades mentales de pensar, conocer, comprender y que en el termino de Gestión de Recursos Humanos se entiende como competencias.

“El talento humano, es decir, la capacidad inteligente que distingue a las personas , es todo el inventario de conocimientos y habilidades que tiene el personal de la organización o institución que se orienta a crear continuamente valor para el cliente interno y externo .Una forma sencilla de distinguir el capital humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, solo alquilarlo por algún tiempo.”¹⁵

“El talento deviene de la inteligencia que se procesa en el cerebro y se manifiesta racional y emocionalmente. Por analogía con un computador, el cerebro está estructurado por hardware y software. El hardware serían las neuronas (aproximadamente 10 mil millones de neuronas) que se conectan a través de las dendritas , cuya longitud (cableado) sería similar a la distancia existente entre la Tierra y el Sol. El software (la mente) sería lo que hacen las neuronas cuando se interconectan, lo cual hace posible pensar, memorizar, analizar, aprender, razonar.”¹⁶

El acto de pensar en algo simple equivale a recorrer por una diversidad de circunvoluciones del cerebro pero que gracias a lo cual, podemos sentir, palpar, ver, hablar por una red neuronal gigantesca , lo que da como resultado modalidades distintas de pensamientos sistemático, analítico , conceptual, holístico , reflexivo ,sintético, divergente .

¹⁵ Internet “ gestión del conocimiento .com./artículos-profesionales

¹⁶ Ponce Patricio Tesis de Grado IAEN , PAG 126

El Nivel Directivo del Siglo XXI estará preocupado por el desarrollo del talento y su mantenimiento, tomando en cuenta la oportunidad para incrementar la competitividad, efectividad y eficacia organizacional, impulsando la innovación y creatividad de los empleados.

A la diversidad del talento humano en el entorno empresarial como las instituciones públicas se lo debe ver de diversa manera puesto que las cualidades, aptitudes, actitudes son distintas, pero deben ir acordes, al entorno empresarial nuevo, marcado sobre todo por la globalización, ayudado por los mecanismos para su desarrollo y permanencia.

Es entonces la oportunidad que el Registro Civil debe priorizar, estimular y aprovechar este talento humano. Por tanto se tiene que seleccionar a la gente más calificada, competente, con modalidades distintas de pensamiento sistemático, analítico, holístico, reflexivo, sintético, divergente, estimulando sobre todo la participación para la consecución de los objetivos propuestos en la misión y visión de la Institución u Organización.

3.1.1.- COMO SE DESENVUELVE EL TRABAJO DE HOY

“Seguramente, la investigación más completa, difundida y quizás también más polémica sobre el mundo actual del trabajo la ha llevado a cabo Jeremy Rifkin (1994), economista estadounidense que a su paso por España, en Noviembre de 1996, hizo declaraciones que dan que pensar

La era industrial se acaba y empieza la de la información. La tecnología destruye el trabajo. En veinticinco años la industria como las otras organizaciones de servicio técnicas empleará solamente el dos por ciento de la población”.Habrà una reducción drástica de los cuellos blancos (masa de trabajadores no obrera), por la creación de compañías virtuales, organizaciones muy pequeñas y eficaces que trabajan con un

staff mínimo organizado en redes con tecnología de punta y trabajos temporales. El único sector emergente es del conocimiento: ingenieros, técnicos, escritores, gente cualificada”.¹⁷

El proceso de desarrollo tecnológico es inmenso puesto que en los procesos en los cuales se utilizaba una cantidad de personas para por ejemplo ensamblar un auto, ahora ya no es necesario más que uno o dos individuos para solamente manipular una computadora y dirigir todo el proceso desde una oficina en el área.

La nueva flexibilidad que necesita la empresa afecta de manera notable al activo máspreciado y decisivo de la organización: su personal. Las demandas sobre el mismo son cada vez mayores. Desde el punto de vista cualitativo, lo que el empleado sabe hacer hoy ya no servirá mañana; el mercado pedirá otra especialización. Se necesitan mucho mejor capacitados, en distintas áreas, siendo importante el proceso de alcanzar la calidad de los individuos que labora en la empresa u organización.

Tomemos como base este nuevo lineamiento en nuestro país, especialmente en el caso específico del Registro Civil; tiene que ser mas competitivo, con un talento humano lo suficientemente capacitado para enfrentar los retos de nuevas tecnologías. Las empresas cada vez requerirán menos personal o deberá ser renovado por alguno de los siguientes motivos:

- El personal de la entidad no siempre será reciclable. Puede llegar un momento en que se definan nuevos requerimientos de la institución y el perfil del antiguo empleado variara demasiado.
- Necesidad de desplazar la actividad básica de la compañía hacia países con más bajos costos de personal

¹⁷ VALLS Antonio, Inteligencia Emocional en la Empresa, Ediciones Gestión 2000 Ed. Primera , pag 17,18

- Creciente informatización de trabajos repetitivos
- Reducción de tamaño o cierre de la empresa por falta de viabilidad del proyecto.

Los perfiles profesiograficos de cada uno de los grupos ocupacionales en el Registro Civil deben ir acorde a las necesidades de competitividad, demanda con personal lo suficientemente capacitado antes y durante su permanencia en la institución sobre todo encaminados a la satisfacción de necesidades del cliente interno como externo brindando así un servicio de calidad.

Todos estos motivos y otros similares persistirán mientras la vida de las empresas transcurra en un trasfondo en que dominen la apertura de los mercados, el progreso tecnológico exacerbado y un mapa político social cada vez más dominado por el capitalismo y la democracia, dos factores dinamizadores por excelencia.

Lamentarse no tiene sentido, el Registro Civil puede y debe estar en constante desarrollo estableciendo una visión a largo plazo que lo fortalezca, lo haga dinámico y autogestionario más vale dedicarse a estudiar de qué forma se le puede sacar el máximo partido al actual estado de cosas. Porque sistemas para convertirlo en una gran oportunidad lo hay, pero para ello se necesita saber en que institución estamos es decir el diagnostico del clima y cultura organizacional es importante para saber como gestionar de mejor manera la organización o institución. Así lo que se ejecute este acorde a las necesidades reales de la institución ejecutando labores tendientes al mejoramiento de servicios fundamentalmente.

➤ **Comportamiento humano en las organizaciones.**

El comportamiento organizacional de alguna manera nos da el punto inicial ya que podemos modificar el actual o desarrollarlo acorde a las necesidades de la misma centrándonos en nuestro análisis del Registro Civil aunque tengamos la intención de estudiar a las personas como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación del trabajo, comunicabilidad, etc., no debe olvidarse que son ante todo son portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historia particular, etc. Por tanto, conviene destacar algunas características genéricas de las personas como tales, ya que esto mejorará la comprensión que tengamos acerca del comportamiento humano en las instituciones u organizaciones.

Además el comportamiento puede variar ya que cada una de las personas tanto empleados o usuarios, tienen distintas expectativas y por tanto establecer un sistema que fortalezca el mismo es fundamental pero acorde a la cultura organizacional, capacitación de nuestra gente. El aplicar un grid gerencial cooperativo o de cogestión es decir la mejor manera de liderazgo por parte de los directivos o ejecutivos de alto nivel y que pueda brindar de alguna manera mayor desarrollo pero es evidente que los empleados del Registro Civil necesitan mayor involucramiento, responsabilidad de tal manera que sean capaces de resolver problemas, es decir empowerment, capacidad de decisión efectiva.

Señalaremos una serie de comportamientos de las personas, presentando estas características de tal forma que sea una alternativa hacia la mejor gestión del talento humano en el Registro Civil.

➤ **El hombre esta orientado hacia la actividad.**

“El comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de objetivos y aspiraciones. Por eso reacciona

y responde frente a su ambiente, bien sea en el trabajo o fuera de él. Las personas pueden rebelarse frente a las políticas y los procedimientos de la organización o colaborar con ellos, dependiendo de las estrategias de liderazgo que adopte el supervisor.”¹⁸

Tomando en cuenta este análisis se puede decir que las personas se orientan hacia una actividad en la que se incluyen las tareas o responsabilidades asignadas y que dependiendo de las políticas interviene en la consecución de los objetivos; en actividades repetitivas el empleado lo hace por cumplir y lo hace para conseguir los objetivos institucionales, es la falta de involucramiento en la misma. El ambiente laboral en el Registro Civil no es el adecuado ya que al ser una institución estatal presenta algunos factores negativos como la politización, falta de infraestructura material, tecnología, un sistema salarial acorde a la responsabilidad y actividad que realiza cada empleado. Todos estos factores traen consigo un trabajo monótono, sin valor agregado, sino simplemente por cumplir la actividad laboral diaria se trabaja lo que se paga.

Por supuesto que si el ambiente laboral se modificara y las políticas institucionales se enlazan hacia la excelencia, la satisfacción de necesidades tanto del empleado como del usuario cambiarían la gestión del Registro Civil, se volvería eficiente en su totalidad.

➤ **El hombre es social**

La sociedad misma está compuesta por seres humanos los mismos que son eminentemente sociales por naturaleza, el participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas ya que ello

¹⁸ Tomando de **DAVIS Y NEWSTROM**, “El Comportamiento Humano en el Trabajo.” Edit Interamericana. New York.1986. Pág. 175, 176

los lleva a desarrollarse en compañía de otras, en grupos o en organizaciones, en los cuales buscan mantener su identidad y su bienestar psicológicos.

Algunas veces utilizan las relaciones con otras personas para conseguir información de sí mismos y del ambiente en que vive. Los datos obtenidos constituyen una realidad social para el grupo y para los individuos que la toman como base para probar, comparar, relacionar sus capacidades, sus ideas y sus concepciones, en cuanto se refiere al aumento de su auto comprensión. Además, las relaciones sociales, más que cualquier otro factor aislado, determinan la naturaleza del auto concepto de las personas.

Si enlazamos con la vida laboral del Registro Civil, la mayor parte pasa en el trabajo, entonces este proceso de interrelación es muy importante, debiendo estar desvinculado de toda clase de prejuicio ante la gente, cada uno constituye un eslabón mas dentro del engranaje de desarrollo de la Institución; el incentivar el equilibrio de las relaciones interpersonales resulta trascendental tomando en cuenta el entrenamiento, aumento de la autoestima que coadyuvará al mejor desenvolvimiento de los empleados.

➤ **El hombre piensa y elige**

El comportamiento humano es activo en su propósito, orientación y cognición, y puede analizarse según los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para luchar con los estímulos con los cuales se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales. La teoría de la probabilidad sirve para explicar la manera genérica como el individuo selecciona y escoge las alternativas. Al dar a entender este proceso, podemos gestionar alternativas de gestión como el empoderamiento

(empowerment), mayor capacidad de decisión por si solo, pero previo un entrenamiento que contribuya de mejor manera a su cargo dentro de la institución.

➤ **El hombre posee capacidad limitada de respuesta**

“El hombre tiene capacidad limitada de respuesta para actuar de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. La manera como las personas se comportan está muy restringida, puesto que las características personales son limitadas. La capacidad de respuesta está dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad elemental como la física están sujetas a limitaciones severas. En función de esas características del comportamiento humano, nace el concepto del hombre complejo.”¹⁹

Podemos entender entonces que la diferencia de capacidades y habilidades de cada una de las personas nos puede servir para tratar de implantar un proceso llamado Gestión de Competencias, por la que el individuo accede a otro puesto según su nivel de preparación, teniendo una escala progresiva de ascensos por sus formación formal o informal, que contribuye de hecho al mejor manejo del talento humano sea público o privado.

➤ **El hombre complejo**

“En las teorías de las organizaciones han surgido concepciones diversas respecto de la naturaleza humana y de las organizaciones. La característica general ha sido la tendencia a construir un modelo de hombre más o menos acabado y perfecto que no tenga en cuenta las

¹⁹ Tomado de DAVIS Y NEWSTROM, “El Comportamiento Humano en el Trabajo.”. Edit Interamericana. New York.1964.Pág. 276. 277

diferencias individuales, partiendo de las concepciones simplistas y generalizadas acerca del ser humano, del homo economicus al homo social y llegando hasta las más amplias y complejas del hombre organizacional al hombre administrativo o inclusive al hombre funcional.”

20

Tomando como base este análisis el hombre siendo un ser tan complejo por su diversidad de comportamientos, habilidades, inteligencia, sentimientos. Posee capacidad para resolver problemas de diversa índole, pero por supuesto algunos de los individuos desarrollan capacidades mucho más que otros. Entonces al sacar una conclusión de estos aspectos dentro del Registro Civil podemos decir que no solo depende de que tengan algún don dentro de si sino también del entrenamiento que hizo que sean mucho mejores. El individuo como tal dentro del ámbito laboral puede contribuir de mejor manera al desarrollo de la institución si tomamos en cuenta la importancia que se le da; utilizando cualquier herramienta administrativa debemos saber que son individuos distintos y que cada uno desarrollará dentro de su margen de habilidad o capacidad. Entran en juego entonces varias formas y mecanismos por los cuales motivar a los empleados para que sean pilares fundamentales de la gestión eficiente de las empresas privadas o públicas.

3.2.- MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Las organizaciones difieren en la calidad del comportamiento organizacional que desarrollan. Estas diferencias se producen sustancialmente en virtud de los diferentes modelos de comportamiento

20

Tomado de DAVIS Y NEWSTROM, “El Comportamiento Humano en el Trabajo.”. Edit Interamericana. New York.1964.Pág. 280

organizacional que predominan en la mente de los directivos de cada una de las instituciones. De ahí que estos modelos sean tan significativos y que las dos variables que más pesan, a la hora de considerar la consecuencia de un determinado estilo de dirección, son el grado de interés por el resultado económico- financiero y el interés por las personas colaboradoras que está presente en la actitud del directivo o líder del proyecto.

➤ **Blando.**

Se puede decir que es un excesivo afán de complacer a las personas y de satisfacer sus prioridades sociales, produce en la organización una agradable atmósfera de “club de ocio “, pero será difícil movilizar al personal hacia objetivos que impliquen alguna dificultad o esfuerzo.

El dar demasiada libertad a los empleados hace que de hecho la productividad de los mismos disminuya ya que no tienen conciencia de lo que están realizando o lo hacen meramente por cumplir la tarea asignada. En el Registro Civil, en algunos departamentos se ejecutan procesos en los que están en total libertad de realizar su actividad laboral sin un control, sin querer decir con esto que se necesita estar supervisando sino más dar mayor capacidad de decisión. Este proceso necesitará de programas que motiven al personal a realizar actividades no rutinarias y que sean sometidos a un entrenamiento dentro del campo de acción de cada uno de ellos.

➤ **Burocrático**

Donde haya un bajo interés por los resultados y también por las personas pronto habrá que buscar a alguien que subvencione la empresa a fondo o que ayude a cerrarla. Sería por ejemplo, el caso de la organización en la

que el director sólo acude a la oficina para firmar. Por ejemplo en el Registro Civil el despido es raro, y llegado el caso, se produce como fruto de la política o confrontaciones personales poco edificantes, o por insuficiencia de presupuesto. A pesar de que de alguna manera los procesos se les quieren modificar todavía persiste la vinculación partidista en época de elecciones lo cual hace que la selección de personal no sea llevada a cabo de acuerdo a la normativa existente.

➤ **Autoritario**

El modelo autocrático está profundamente arraigado en la historia y a decir verdad, se convirtió en el modelo prevaleciente durante la revolución Industrial. Se basa en el poder, los que controlan deben tener poder para exigir. Haga esto o de lo contrario, lo que significa que si un empleado no obedece las órdenes, será castigado

En condiciones autocráticas se orienta al empleado la obediencia a un patrón y no a un gerente. El resultado psicológico para el empleado es una dependencia de su jefe cuyo poder para contratar, despedir y obligar es casi absoluto. El patrón paga salarios mínimos porque los empleados tienen un desempeño mínimo. Estos tienen un desempeño mínimo y a veces renuente porque deben satisfacer necesidades de subsistencia para ellas y sus familias.

➤ **Paternalista**

Los empleadores progresistas se dieron cuenta que era evidente que debían encontrar alguna manera de brindar mayor satisfacción y seguridad más firme para los empleados. Si la inseguridad, las frustraciones y la agresión de los trabajadores se pudieran disipar encontrarían más gozo en su trabajo. En cualquier caso, esto les

proporcionaría una mayor calidad de vida en el empleo en el que se encuentren.

Este modelo es un claro ejemplo de que todo lo que necesita el empleado para satisfacer sus necesidades tiene que hacerlo la empresa o institución pero no da nada a cambio, espera simplemente beneficios. La creación de los sindicatos, comités de empresa, asociaciones, de alguna forma brindan apoyo a los empleados pero es evidente que se desvirtuó esta función ya que solo unos pocos son los beneficiados.

En instituciones como el Registro Civil si se ha fomentado un respaldo a quienes han sido afectados por diversas causas, pero no quiere decir que es negativo el tener asociación de empleados o alguna agrupación gremial, lo fundamental es trabajar conjuntamente enmarcado a los objetivos institucionales, satisfaciendo las necesidades tanto personales como colectivas.

La asociación como tal ha trabajado con énfasis en la defensa de los derechos de los asociados, pero se debe trabajar con una mentalidad innovadora y de cambios fundamentales. Una parte importante de la búsqueda de un futuro mejor radica en la actualización de los conocimientos que plantean que la ética y los valores son determinados en la vida de las sociedades. Profundizar de manera individual y grupal en la permanente y continúa reflexión sobre quiénes somos y hacia dónde vamos, sobre nuestro papel en la vida y las responsabilidades que tenemos en la Institución.

➤ **Modelo de apoyo**

El liderazgo y otros procesos de la organización deben ser tales que aseguren una probabilidad máxima en que todas las interacciones y

relaciones con la organización, cada miembro podrá, a la luz de sus antecedentes, valores y expectativas, considerar la experiencia como apoyo y como algo que le permite desarrollar y conservar su sentido de valor e importancia personales.

La conducta de apoyo no es el tipo de comportamiento que requiere dinero, más bien forma parte del estilo de vida de la administración, es el trabajo reflejado en la manera en que se relaciona con otras personas. El modelo de apoyo se puede aplicar en el Registro Civil pero es evidente que depende del liderazgo de quién dirige la misma y que además sea permanente, y se lo hace en lugar del poder o el dinero. A través del liderazgo la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunción con los intereses de la organización o institución. Puesto que la gerencia apoya a los empleados en su trabajo, el resultado psicológico es un sentimiento de participación y colaboración en las tareas dentro de la institución.

➤ **Efectivo**

Este es otro modelo por medio del cual el verdadero trabajo es en equipo, los colaboradores que obtienen altos rendimientos se caracterizan por el afán de logro de las personas que los componen. El directivo que es capaz de motivar, liderar a sus subordinados con auténtico interés, moviliza sus esfuerzos mucho más allá de lo que ellas mismas nunca han pensado que podrían hacerlo.

➤ **Cooperativo o de cogestión**

El término se refiere a un grupo de personas integrado con un fin común. Es un concepto de equipo. Este modelo es útil sobre todo en centros de

investigación o grupos similares, pero también está evolucionando en forma gradual dentro de lugares de trabajo. El modelo cooperativo o de cogestión se utiliza en menor grado en líneas de producción, ya que el ambiente rígido que en tales lugares dificulta su desarrollo.

3.3. DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

➤ Talento para gestionar el talento

La denominada “gestión del talento” se refiere a la capacidad disponible en todas las personas, pero solemos pensar, sobre todo, en el talento para asumir el relevo en los puestos directivos. Hay ciertamente en las empresas personas jóvenes, con visible potencial para asumir tareas de gestión y liderazgo; un potencial que han de desarrollar suficientemente antes de acceder a puestos de mayor responsabilidad. Y si no se dispusiera de estos individuos, habría que buscarlos. Las empresas dependen cada día más del talento de sus personas especialmente del talento directivo. Cabe preguntarse ahora, qué entendemos por talento directivo y cómo ha de gestionarse éste, porque al parecer no siempre se acierta al pretender identificarlo. Los directivos poseen un papel importante, tanto en la detección como en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, talentosos.

Si se acepta la simplificación, tener talento directivo supondría una cierta habilidad innata para dirigir; pero dirigir es algo que demanda cada día nuevas habilidades, y desde luego alta dosis de un bien entendido liderazgo. El liderazgo que se busca no es el de quienes sobre valoran sus puntos fuertes y relativizan sus debilidades; no es el de quienes ansían más el poder que la consecución de logros. El perfil del directivo del siglo XXI, sin menoscabo de las tradicionales funciones de la gestión

empresarial, apunta a un elevado nivel de inteligencia intra e interpersonal. Entonces que en el Registro gestione el talento de sus personas, ponerlo al servicio de la causa: desarrollarlo de manera individualizada en sintonía con las necesidades de la institución, y sobre todo retenerlo. Atraerlo, cultivarlo, aprovecharlo y retenerlo.

En modo alguno estamos pensando en líderes carismáticos. **Peter Drucker** nos advierte que el carisma podría convencer a los líderes de ser infalibles, hacerles inflexibles e impedirles introducir los cambios necesarios.

Al hablar de líderes para el siglo XXI, pensamos, en definitiva, en jóvenes que hoy combinan bien su trabajo con su desarrollo personal y profesional; que irán escalando posiciones al ritmo adecuado; que, en su momento, combinarán con acierto sus habilidades de gestión y liderazgo; que mantienen y seguirán manteniendo una actitud de aprendizaje y superación; que responderán satisfactoriamente a lo que sus organizaciones les demanden; que serán siempre leales con sus empresas y sus colaboradores; que serán buenos estrategas y tendrá una clara visión del futuro de la institución u organización.

➤ **Gestión del conocimiento**

Aunque son muchas y variadas las definiciones existentes de “Gestión del Conocimiento”, desde nuestro punto de vista, la Gestión del Conocimiento es:

“El conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el

menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo”²¹.

Parece claro que el desarrollo de conocimiento se hace con el objetivo de emplearlo en la consecución de ventajas competitivas sostenibles, no simplemente acumulando conocimiento sin aplicarlo.

Gestionar el Conocimiento viene a ser la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización a la hora de conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas. Es por lo tanto un concepto dinámico, es decir de flujo.

Como reflexión acerca de algunos elementos que finalmente no hemos identificado, señalar el hecho de que los aspectos más intangibles de la tecnología como la cultura tecnológica o el conocimiento tecnológico tácito presente en los individuos así como la orientación global de la empresa o institución hacia la tecnología o el Proceso de Innovación Tecnológica, deberán estudiarse en el marco de otros componentes del Capital Intelectual, tales como el Capital Humano o el Capital Organizativo.

➤ **Capital relacional**

Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa. Haciendo una relación con el Registro Civil y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, es decir los usuarios del servicio, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros

²¹ ENEBRAL FERNÁNDEZ José, Formación y Consultoría, S.A. (FYCSA), Internet, 2001, 2002 Internet

agentes del entorno (alianzas, proveedores...). Estas alianzas estratégicas permitirán de alguna tener el suficiente material para abastecer las necesidades de los clientes.

➤ **Capital estructural**

Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa o institución: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión... El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Es evidente que en el Registro Civil la falta de mejoramiento de los procesos administrativos, tecnológicos, humanos, comunicación ha dificultado dar un mejor servicio, debería tomar la base sólida de empresas líderes que permitan evaluar la gestión de la institución y dar las mejores alternativas para su mejoramiento a largo plazo, es decir continuo y permanente.

➤ **Capital humano**

Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la institución que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. El Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que si la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo.

El capital humano es el elemento clave de la institución por tanto se la debe dar la importancia que requiere para su labor diaria.

➤ **Capital intelectual**

El concepto de Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio.

En el Registro Civil la base debería ser el entrenamiento de sus empleados, dando mayor capacidad de gestión a la institución de tal forma que su servicio sea competitivo y satisfaga las necesidades de los clientes.

➤ **Sistema de capacitación**

El análisis organizacional para fines de entrenamiento necesita de un examen minucioso de los objetivos fijados, de su claridad y de su coherencia, en tanto que el análisis de los recursos humanos procura verificar si estos son suficientes calificados para las actividades actuales y futuras de la organización. Aquí se trata de la fuerza de trabajo; el funcionamiento empresarial presupone que los empleados poseen las habilidades, conocimientos y actitudes deseados por la organización o institución.

Además de esto, es también importante determinar si los empleados debidamente posicionados son capaces de desarrollo mediante entrenamiento, o si se hace en los departamentos de nuevo personal. El análisis de los recursos humanos se hace en los departamentos de entrenamiento.

El sistema de capacitación en el Registro Civil ha servido solo para ciertas áreas, pero que no ha fomentado una real capacitación en base a

lineamientos de carácter continuo y que realmente se refleje esta preparación en los servicios que presta la institución.

Diagnóstico y determinación de necesidades de capacitación

Un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación no es simplemente la petición desordenada de un jefe o de sus subordinados acerca de lo que ellos creen necesitar para desempeñar su puesto de trabajo, ya que la investigación de necesidades se hace con esa idea se caerá en el error de capacitar por capacitar. Tampoco un diagnóstico es un simple listado de cursos a escoger entre los supervisores de la empresa. Un diagnóstico es una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto. La aplicación de este proceso en el Registro Civil se la ha aplicado pero sin llegar a ejecutarlo eficientemente; los empleados lo que requieren es mejor en su sistema salarial, infraestructura física y proceder a entrenarlos con herramientas más válidas capaz de dar un servicio ágil, eficiente, rápido.

La Capacitación es por tanto un conjunto de procedimientos, fórmulas que una empresa o institución utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados, de forma que una conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y fines de la Empresa. Es un instrumento de dirección mediante el cual se prepara al personal para ejecutar tarea de gestión o manuales en una empresa teniendo en cuenta los medios, equipo y organización existente en tal en el menor tiempo posible.

Como resultado del proceso de Capacitación se logra la formación del personal involucrado. La formación constituye un conjunto de conocimientos que complementado con normas y valores permiten mejorar la Eficacia y Eficiencia del Capacitado. El trabajo desde el

punto de vista Psicológico es una situación humana en la cual el hombre responde con un cierto tipo de conducta, considerando el trabajo como una actividad personal el cual forja una vida. Trabajo en todos los idiomas tiene que ver con el desgaste de energía que se aplica a crear algo útil.

➤ **Autoformación multimedia tutelada vía internet:
un anticipo del siglo XXI**

“La evolución de las demandas de formación en las empresas y la necesidad de disponer soluciones eficientes, flexibles y compatibles con la atención al puesto de trabajo, conducen a una cierta convergencia o vinculación de la formación y el avance tecnológico. Sin menoscabo de la tradicional formación presencial para los muchos casos en que resulta idónea, los sistemas multimedia de autoformación tutelada en uso en numerosas Universidades en todo el mundo, y también en algunas entidades privadas y públicas de formación empresarial, irán extendiéndose en la formación continua de técnicos, titulados y directivos.”²²

Por supuesto que el avance de la tecnología hace que en los actuales momentos la capacitación sea de tipo vía Internet, accediendo a mayor información de todos los campos. La capacitación en la empresa publica será fundamental, en el Registro Civil por ejemplo el utilizar internet puede de hecho beneficiar a los empleados y usuarios; a los primeros capacitándolos en las mismas instalaciones, beneficiando su capacidad de trabajo y atención al público. A los segundos con un servicio rápido que satisfaga sus necesidades.

²² ENEBRAL FERNÁNDEZ José, Autoformación multimedia tutelada vía Internet: un anticipo del siglo XXI Formación y Consultoría ,S.A. (FYCSA),2002,Internet

Antecedentes

Al comienzo de los años 80, el panorama de la información y la comunicación, podía hablarse por separado, como si no tuvieran todavía mucho que ver. Pero el avance de la tecnología electrónica e informática fue abriendo expectativas y desarrollo sinérgico en todos los sectores. Fue en esos primeros años de la década cuando comenzó a popularizarse el PC, el ordenador personal y el consiguiente concepto de interactividad o comunicación hombre-máquina (ya manejado entonces con grandes ordenadores).

A mitad de los 80, ya se habían desarrollado en España algunos programas formativos de “Enseñanza Asistida por Ordenador”, registrados en aquellos floppy disks de 5 pulgadas. También se comenzaba a trabajar entonces con soportes ópticos (laserdisc) capaces de almacenar moving video, lo que daba paso al concepto “multimedia” que añadía riqueza audiovisual a la comunicación interactiva controlada por ordenador.

Hoy, más de veinte años después, el concepto multimedia está muy extendido y parece querer atrapar para sí todas las variantes de la comunicación apuntando a una industria convergente de contenidos y contenidos.

Parece lógico que este apelativo posea matices de lectura según el sustantivo que lo acompañe (grupos empresariales multimedia, ordenadores multimedia, material didáctico multimedia, etc.). Refiriéndonos a los sistemas (aplicaciones) de comunicación hombre-máquina, o, digamos ya, usuario-ordenador, se vienen considerando plenamente multimedia aquellos que, funcionando de manera interactiva, combinan textos, gráficos, datos, voz, imágenes fijas e imágenes en

movimiento. Esto funciona, sobre todo, con los actuales soportes ópticos y digitales: CD-ROM y DVD.

Pero también hoy las cosas son muy diferentes en lo relacionado con la necesidad de la formación continua y el desarrollo profesional de los técnicos, titulados y directivos de las empresas. El avance tecnológico, la mejora de la competitividad y el consiguiente cambio en las culturas organizacionales, apuntan a un mayor protagonismo del individuo en la empresa, tanto en su compromiso con los resultados, como en lo referido al desarrollo de sus capacidades profesionales. Hay, por consiguiente, una nueva posición de la persona ante su evolución profesional, y, hay también nuevos medios y recursos para ello, facilitados por las nuevas tecnologías.

➤ **La autoformación multimedia**

En tanto valioso complemento a la tradicional formación presencial y como alternativa ventajosa en muchas ocasiones, los actuales sistemas interactivos de autoformación multimedia vienen a aprovechar el espacio de oportunidad que la tecnología les brinda, sintetizando además importantes elementos circunstantes relacionados con las nuevas culturas empresariales. El estudio personal en soporte papel, combinado con los diálogos característicos de las denominadas EAO (Enseñanza Asistida por Ordenador) constituye un procedimiento de aprendizaje flexible, versátil y eficiente. Una dedicación de una hora diaria, es lo recomendado.

Utilizando CD-ROM, la comunicación alumno-ordenador puede incluir la riqueza multimedia que el caso requiera, en función de las aptitudes o actitudes objeto de desarrollo en el individuo. Otras veces se utilizan también sistemas lineales (casetes, cintas VHS, etc.) Programas

interactivos que sin duda pueden beneficiar a los empleados de Registro Civil pues en la era actual el sistema de multimedia ya no es el único sistema de capacitación sino en video conferencia.

➤ **Aprendizaje organizativo**

El aprendizaje es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Por lo tanto, el aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento (en un sentido amplio) como input (dentro) y genera nuevo conocimiento. El aprendizaje es un concepto que se puede aplicar a las personas, los equipos y las organizaciones. El aprendizaje organizacional requiere herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo.

Peter Senge (1990) (Ph.D en Administración, Master en Sistemas Sociales Profesor del Instituto de Tecnología de Massachussets) sienta las bases de las denominadas Organizaciones Inteligentes. Para este autor las “Learning Organizations” son “organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”.

Pero, el proceso de aprendizaje sólo puede producirse en las personas. Las instituciones, organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual (Senge, 1990).

Entonces por supuesto que un individuo que es líder de su departamento, puede dar su conocimiento en beneficio de su actividad, pero es evidente también que se requiere un previo entrenamiento para que este individuo a su vez enseñe a otros.

➤ **Principales enfoques en materia de entrenamiento**

a).- Educación formal

Es un proceso de enseñanza aprendizaje, estructurado y sistematizado que se imparte a través de instituciones que se rigen en el caso concreto del Ecuador, bajo los criterios establecidos por el Ministerio de Educación y las Universidades; la función de estas instituciones es la de proporcionar al individuo elementos teóricos que le permitan un adecuado desenvolvimiento en su vida ciudadana.

Los individuos sujetos a este tipo de educación, obtienen un grado de calificación reconocido en todo el país y con la opción de ingresar a sistemas educativos formales en otros países.

b).- Educación informal

Es un proceso de enseñanza aprendizaje, asistemático desligado del sistema educativo nacional y dependiente del campo en donde se desenvuelve un individuo. A este punto corresponden los términos experiencia, práctica habilidad y todos aquellos que dan idea de una aptitud o destreza adquirida por el individuo.

c).- Formación profesional

Proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes que permiten la preparación integral del hombre para una vida activa productiva y satisfactoria así como para un eficiente desempeño en cualquier nivel de calificación y responsabilidad y una participación consciente en la vida social económica y cultural.

➤ **Áreas de aprendizaje**

El aprendizaje influye sobre las distintas manifestaciones del comportamiento humano, estas son:

a).- Cognoscitiva

Comprenden aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad tales como la atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión; abarca básicamente el análisis y perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.

b).- Afectiva

Comprende el conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo que generan tendencias para actuar a favor o en contra de personas, hechos, estructuras. Dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Abarca básicamente el desarrollo del pensamiento social, expresión lingüística y la expresión y la sensibilidad estética.

c).- Psicomotriz

Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas es decir actividades que realiza un individuo que aunque dependen de procesos cognoscitivos, son físicamente observable. Abarca lo correspondiente a la coordinación y equilibrio de los movimientos.

Es importante señalar que aunque las áreas antes mencionadas juegan un papel específico esto no quiere decir que se presenten por separado. Entre ellas existe interrelación y una dependencia de tal manera que no es posible su comprensión integral sin la participación de las tres.

d).- Desarrollo

Acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a las personas a su entorno sociolaboral, con el propósito que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos y la importancia de los procesos de calidad total.

e).- Actitud

Tendencia del comportamiento afectivo regida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, personas situaciones o instituciones.

f).- Aprendizaje

Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, que ocurre como resultado de un proceso de adquisición o toma de conocimientos.

g).- Aptitud

Potencialidad del individuo para aprender; condición o serie de características que le permiten adquirir mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad

h).- Conocimiento

Conjunto de datos o principios que conforman el saber humano

i).- Habilidad

Conocimiento o destreza necesarios para ejecutar las tareas propias de una ocupación

j).- Habito

Comportamiento del ser humano caracterizado por cierta estabilidad, adquirido mediante ejercicio y repetición de una experiencia o costumbre

k).- Relaciones

El éxito de cualquier programa de capacitación depende primeramente del nivel de diagnóstico de las necesidades de capacitación porque en esa medida se lograrán los cambios predeterminados en la actuación de los individuos o grupos, es decir que existe una relación directa entre el diagnóstico y el plan debido a que en los programas están en función de la naturaleza y contenido de las áreas prioritarias de capacitación detectadas.

Todos estos aspectos en los cuales se puede crear mejores condiciones para una mejor capacidad de trabajo en cada una de las áreas específicas. Pero de hecho todo esto obliga a tener un departamento específico que realice las investigaciones necesarias para dicho efecto.

En el Registro Civil como tal todavía se mantiene un sistema de administración caduca donde simplemente los empleados realizan sus actividades por cumplir con su obligación pero no por que se sientan parte de la Institución. Lo fundamental es tomar otra alternativa y que la base

del desarrollo sean las personas pues ellas son las que llevan a cabo toda la actividad de la empresa o institución. Por supuesto un sistema de entrenamiento acorde a las necesidades de los clientes.

➤ **La capacitación como un sistema integral**

El Plan de Capacitación se halla relacionado con el trabajo de las distintas áreas o departamentos del Registro Civil. El proceso de Capacitación requiere de un eficaz acompañamiento de Departamentos especializados como el de Personal, el cual se encarga de canalizar de la mejor forma tanto las necesidades como los planteamientos resultantes en el plan de capacitación.

Métodos de capacitación en la búsqueda de la excelencia

Método de frecuencias

“El modelo está basado en la ley de Pareto del 80- 20; esta ley dice que el 20% de los problemas que tiene la empresa provocan un impacto negativo que perjudica al 80% de los procesos o resultados y a la inversa, el 80% de los problemas o que se cree sean problemas, solo impacta al 20% de los resultados. Es decir los asuntos vitales son escasos en número y los triviales se presentan en grandes cantidades.

Ventajas del modelo:

- En cuanto a tiempo, aplicación y los resultados inmediatos.
- En cuanto a dinero, sumamente económico.
- En cuanto efectividad, parcialmente eficaz.
- Es barato y rápido de aplicar.

Las limitaciones: al no ser confiable el costo puede duplicarse ya que será necesario hacerla varias veces.

Método reactivo

“Es muy sencillo y cómodo esperar a recibir las necesidades o requerimientos e irlos satisfaciendo, claro está que la gente que recibe estos beneficios queda muy complacida ya que se capacita en lo que cree necesitar o en lo que le gusta, pero no en lo que realmente es importante para desempeñar su puesto eficientemente. En otras palabras este modelo consiste fundamentalmente en atender las necesidades que surgen en las organizaciones sin un plan o programa establecido.

Método comparativo

El principal fundamento de este modelo radica en establecer las discrepancias que existe entre lo que DEBE HACERSE y lo QUE REALMENTE SE HACE, es decir compara una situación con otra para definir las diferencias que serán las necesidades a satisfacer, se revisa la manera APROPIADA O CORRECTA de hacer las cosas y se le observa a la luz de la manera real de hacerlas.”²³

Objetivos del sistema.

- Los principales objetivos que debe perseguir el sistema integral de capacitación son los siguientes.
- Coordinar y concertar todos los esfuerzos que en materia de capacitación hace la Empresa en beneficio de sus empleados, a fin de orientar las acciones y recursos para la satisfacción de necesidades específicas.

²³

Dr. Jorge Herran Folleto Especialidad Psicología Industrial ,1999,2000, Pág., 15,16.

- Desarrollar la tecnología educativa y de capacitación que responda a las necesidades y características de la Empresa.
 - Incrementar los índices de calificación con el propósito de coadyuvar a elevar sus niveles de productividad y bienestar social.
 - Dotar a la Empresa de Recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, para un adecuado desempeño de su trabajo.
 - Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
 - Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados para el desempeño de sus puestos actuales y futuros.
 - Mantener permanentemente actualizados a los ejecutivos y empleados de la empresa frente los cambios científicos y tecnológicos que se generan.
 - Lograr cambios mentales con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados.
 - Coadyuvar al alcance de la misión, visión y objetivos de institucionales.
- **Un enfoque estratégico que promueve el aprendizaje y desarrolla el capital humano**

El enfoque estratégico -dinámico-sistémico tiene uno de sus fundamentos en la visión estratégica de la empresa, basada en los recursos y capacidades que posee o que puede y debe desarrollar o adquirir para diseñar y desarrollar con éxito su estrategia competitiva. Este modelo incide más que otros en los aspectos internos y en las potencialidades propias de las empresas como factores competitivos (Prahalad, Profesor de Administración de Negocios en la Universidad de Michigan). Pero los recursos y capacidades pueden acrecentarse y disminuirse, ser más o menos valiosos en entornos competitivos cambiantes, deteriorarse o

revaluarse. Y todo ello a lo largo del tiempo. De ahí la utilización del adjetivo “dinámica”. Por otra parte, nadie duda de que la empresa como cualquier otra organización, como los ecosistemas y como el universo en su conjunto son sistemas.

Es verdad que el tener un enfoque estratégico permite el aprendizaje y desarrolla el capital humano, puesto que dependiendo del diagnóstico de capacitación se aplicara los planes de entrenamiento para cada una de las necesidades que tiene la institución. Este enfoque permite establecer una matriz FODA por medio de la cual se ejecuta los cursos, seminarios, con tiempos determinados para cada actividad.

➤ **Papel estratégico de capacitación**

Ventajas del sistema

Dentro de las ventajas que puede otorgar este sistema al Registro Civil y su gestión más eficiente se puede anotar lo siguiente:

- 1.- Es abierto en tanto que influye y es influido por el proceso de capacitación mediante la interacción dinámica de sus componentes.
- 2.- Es participativo por cuanto establece la intervención de actores involucrados en el planteamiento de acciones específicas y en la toma de decisiones correspondientes; por ejemplo la Comisión Mixta de Capacitación, la de Escalafón , la de higiene y seguridad etc.
- 3.- Es flexible por la capacidad que tiene de adaptarse a las situaciones que vayan surgiendo en el tiempo así como aceptar cambios sin modificar su estructura básica.
- 4.- Es interdisciplinario en virtud de que la capacitación es vista desde distintos ángulos y con distintos enfoques por especialistas en áreas funcionales del sistema.

5.- Es normativo ya que los compromisos de los actores involucrados establecen las líneas generales de acción.

6.- Es económico en tanto racionaliza la utilización de recursos que se destinan a la capacitación con objeto de evitar la costosa repetición de esfuerzos y lograr así mayor eficiencia al nivel de la entidad.

7.- Es totalizador porque concibe a la capacitación como un todo y porque tiende a que las acciones en torno al fenómeno adquieran unidad de criterios y enfoques.

8.- Autorregulable en virtud de que las desviaciones se retroalimentan como información hasta lograr los objetivos deseados mediante los correctivos necesarios.

Es primordial que la institución tome un sistema de capacitación que permita realmente que el talento humano desarrolle sus potencialidades acorde a sus aptitudes y estilos de comportamiento. Para que la institución como tal sea más eficiente dentro de la actividad pública.

➤ **Implicaciones sociales**

Abraham Maslow (Psicólogo) no dejó dicho qué teorías sociales o políticas se podrían derivar de su obra, pero esbozó algunas ideas sobre su conceptualidad de una sociedad sana (él la llamaba sinérgica o eupsiquiana).

Según el autor, los seres humanos tienen una tendencia innata a moverse hacia los niveles superiores de salud, creatividad y autosatisfacción, la evolución de la sociedad sinérgica es un proceso natural y esencial. Esta es una sociedad en la que todos los individuos pueden alcanzar un alto nivel de auto desarrollo, sin limitar la libertad de otro.

Entonces la eficiencia del trabajo y el crecimiento personal no son incompatibles. En realidad, el proceso de autorrealización conduce a cada individuo a los niveles más altos de eficiencia.

Aplicando este criterio a la sociedad americana, Maslow descubrió que era de una sinergia mixta, capaz de cumplir las necesidades y de facilitar el crecimiento en algunos campos, mientras que en otros tiende a frustrar las necesidades y a entorpecer el desarrollo y a disponer innecesariamente a unas personas con otras o contra la sociedad misma.

En la sociedad ecuatoriana la satisfacción de necesidades sobre todo está basada en atender sus requerimientos prioritarios; la diferencia con la sociedad americana está en el status de vida, mucho mayor que la del Ecuador, entonces alcanzar la necesidad de autorrealización solo es para unos pocos que tienen posibilidades económicas.

En el Registro Civil la parte fundamental es que el empleado se sienta motivado a realizar cualquier actividad, la satisfacción de necesidades básicas se debe cumplir con salarios justos, ambiente laboral adecuado, relaciones interpersonales equilibradas, fomentando luego el auto desarrollo, capacitación, logrando la autorrealización de las personas que conforman la institución.

Por su puesto que el modernizar la institución con una visión de gestión de calidad hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes internos como externos evidenciará el compromiso de todos los empleados y de sus directivos especialmente, utilizando las herramientas que se requiera para lograr este objetivo, pero que las mismas no sean tomadas para el momento sino con una visión a largo plazo.

CAPITULO IV
LA ORGANIZACIÓN EFICIENTE Y
EFICAZ

4.1.- LA ORGANIZACIÓN ESTRUCTURA Y EFICACIA

Muchas organizaciones tienen fines de lucro, otras no. El común es que constituyen el contexto primario en el que se desenvuelve la conducta organizativa. Las organizaciones son como un tablero de ajedrez sobre el que tiene lugar el juego de la conducta organizativa que da lugar al clima y cultura organizacional. En este sentido el cambiante mundo organizacional depende eminentemente de cómo es la cultura y clima de la organización ya que las políticas, objetivos, metas, misión, visión son llevadas a cabo con el objeto de lograr la eficiencia en sus actividades.

“Chester I. Bernard, define a la organización como un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas.” La coordinación consciente se refiere a cuatro aspectos (características comunes): coordinación de esfuerzos, objetivo común, división del trabajo y jerarquía de autoridad. Estos son la estructura de la organización.”²⁴

La coordinación de esfuerzos se logra mediante la formulación y puesta en vigor de políticas, normas y reglamentos. La división del trabajo tiene lugar cuando las personas realizan tareas distintas pero relacionadas con un objetivo común; la jerarquía de autoridad, conocida también como cadena de mando, es un mecanismo de control cuya finalidad es garantizar que sean las personas más apropiadas las que hagan lo que hay que hacer en cada momento. El principio de autoridad debe informar a un solo superior, de lo contrario prevalecería la ineficiencia, si el empleado recibiera órdenes posiblemente conflictivas de varios superiores, no habría lugar para la responsabilidad personal.

²⁴ KREITNER, KINICHI, “Comportamiento de las Organizaciones”, tercera edición, Ed. Diorki, España, 1998, Pág. 534

Dentro de la definición de organización es importante considerar los sistemas abiertos frente a sistemas cerrados. “Un sistema cerrado es una entidad autosuficiente. Esta cerrado al entorno que le rodea. Por el contrario, un sistema abierto depende de la supervivencia de su interacción constante con el ambiente externo. Esta distinción entre sistemas abiertos y cerrados es cuestión de grado dado que, en este mundo, todo sistema es en parte abierto y en parte cerrado. Los sistemas abiertos son autos correctivos, adaptables y son capaces de crecer gracias a características tales como la homeostasis (proceso por el cual un organismo mantiene las condiciones internas constantes necesarias para la vida) y el control de retroalimentación.

➤ **La burocracia de Weber**

“A principios de siglo, el sociólogo alemán, Max Weber, formuló lo que el mismo calificó como la forma de organización ideal siguiendo el modelo del tan encomiado ejército prusiano y le dio el nombre de burocracia.”²⁵

Los cuatro factores que hacen de la burocracia el compendio de la eficiencia son los siguientes:

- 1.- División del trabajo (el personal gana en proeficiencia cuando repetidamente lleva a cabo de forma habitual unas mismas tareas estandarizadas).
- 2.- Una jerarquía de autoridad (una cadena formal de mando garantiza la coordinación y la responsabilidad).
- 3.- Un marco normativo (reglas formuladas minuciosamente y hechas cumplir con rigor que aseguran que una conducta sea previsible).

²⁵ KREITNER ,KINICHI, “ Comportamiento de las Organizaciones “,tercera edición , Ed. Diorki, España ,1998, Pág. 538

4.- Impersonalidad administrativa (las decisiones relativas al personal, como la contratación y la promoción, deberían fundamentarse en la competencia y no en favoritismos).

La administración vertical en algunos casos todavía se la mantiene en el Registro Civil, es por esto que los procesos administrativos tardan más tiempo como también el nivel de comunicación se distorsiona por este tipo de administración, en donde el superior jerárquico es el que tiene la última decisión; pero es necesario implantar un tipo de administración plana, horizontal que permita que los subordinados tengan mayor participación en las decisiones institucionales pudiendo aplicar un mejoramiento continuo, círculos de calidad para cada uno de los departamentos, es decir los empleados estarían aportando con un mayor grado para la consecución de las políticas que se ejecuten, después de realizar un plan estratégico institucional.

En este plan se establece el adecuado cumplimiento de deberes, se recompensa mediante carreras estables, salarios apropiados, posibilidades de promoción, mayor autoridad, incrementos, prestaciones, jubilaciones, asistencia médica, etc.

De cómo el término burocracia cambio para ser llamada ineficiencia se puede decir lo siguiente: todas las organizaciones o instituciones son hasta cierto punto burocráticas. Retomemos la metáfora ideal, una burocracia debería funcionar como una máquina bien lubricada y sus miembros deberían desenvolverse con la precisión de una unidad militar de elite. Sin embargo surgen problemas de naturaleza tanto ética como práctica cuando las características burocráticas se exageran o se hacen disfuncionales. Weber probablemente se sorprendería y quedaría estupefacto al enterarse de que su modelo de eficiencia racional se ha hecho sinónimo de ineficiencia. Hoy en día, la burocracia implica poner a

prueba la paciencia, esperar largas filas, ser remitido de una oficina a otra. Esta ironía del destino puede explicarse en parte por el hecho de que las organizaciones con tendencias burocráticas exageradas o disfuncionales se hacen rígidas, inflexibles y resistentes a las demandas e influencias de su entorno. Entonces decimos que el Registro Civil como tal es una institución burocrática que tiene ciertas falencias en la que se incluyen lo ya mencionado: largas colas, pérdida de tiempo, servicios en ventanillas inadecuados entre otros, pero el Sociólogo mencionado decía que la burocracia como tal es eficiente, cuando se hace ineficiente es por la falta de recursos, capacitación, ética, falta de motivación, autoestima, bajos salarios, comunicación distorsionada.

Según Lawler, Psicólogo Organizacional, dice que es mejor no poner demasiado énfasis en la jerarquía. Es decir, la mejor gestión puede ser la autogestión. El modelo contingencial de Lawler merece especial atención por tratarse de una herramienta necesaria para sacar el máximo provecho de las organizaciones con un número más reducido de niveles de mando”.

Lawler en su modelo contingencial propone ocho sustitutos de la jerarquía, los mismos que disminuyen o incluso suprimen la necesidad de la supervisión directa:

- “1.- Diseño del trabajo: se enriquecen las funciones de los puestos para que sus ocupantes encuentren en ellos mayor variedad, estímulo, autonomía y responsabilidad por los resultados
- 2.- Tecnología de los sistemas de información, el libre acceso a información vital confiere poder a los empleados.
- 3.- Datos financieros: los datos de costos, ventas y rentabilidad compartidos con los empleados/ (retroalimentación).

- 4.- Prácticas del sistema de compensación, los salarios según habilidades, el reparto de ganancias y el reparto de beneficios son herramientas motivadoras poderosas.
- 5.- Contacto proveedor/ cliente, el contacto directo con clientes internos y externos proporciona retroalimentación valiosa en el rendimiento.
- 6.- Capacitación, los empleados pueden aprender a realizar funciones de supervisión.
- 7.- Visión y Valores, responsabilidad al personal por los resultados (cultura organizacional).
- 8.- Liderazgo emergente, “puede detectarse y fomentarse un liderazgo potencial entre empleados que no ocupan posiciones de gestión.”²⁶. El modelo que propone Lawler podremos aplicar en el Registro Civil, pero es eminente que el cambio genera algunos problemas, pues de hecho la costumbre, y la falta de motivación hace que el trabajo sea rutinario, pero la autogestión permitiría la renovación de sueldos y salarios, la capacitación, demostrando así que el primer paso, en este caso, es la generación de equilibrio entre las responsabilidades y lo que gana mensualmente.

➤ **La eficacia**

Lawler resalta la necesidad de confiar en los sustitutos de la manera más apropiada para situaciones diversas. En este sentido, advierte: “La tecnología, la interdependencia en el trabajo, la complejidad del trabajo y el conocimiento requerido ejercen una clara influencia en las oportunidades de adopción de un enfoque organizativo que se base en una jerarquía reducida al mínimo y en un alto nivel de participación. Es posible sin embargo, que los empleados deseen asumir un mayor control de sus vidas en la organización. Si ello es así y se satisfacen los criterios

²⁶ KREITNER, KINICHI, “Comportamiento de las Organizaciones”, tercera edición, Ed. Diorki, España, 1998, pag. 544

de eficacia, las jerarquías reducidas de hoy día pueden ser eficaces y al mismo tiempo más satisfactorias para todos.”²⁷

Los cuatro criterios genéricos de la eficacia de la organización según un enfoque multidimensional son:

- 1.- El cumplimiento del objetivo (lograr los objetivos establecidos)
- 2.- La adquisición de recursos (reunir los insumos productivos necesarios)
- 3.- Los procesos internos (crear y mantener sistemas saludables en la organización).
- 4.- Satisfacción de los grupos estratégicos (lograr un mínimo de satisfacción en los tenedores de intereses más importantes).

Estos aspectos llevados a la práctica fomentarán el logro de los objetivos propuestos mediante un plan estratégico, círculos de calidad, sobre todo en la necesidad de satisfacer al cliente.

➤ **Eficiencia y eficacia**

“La eficiencia organizacional puede ser una medida de calidad de la actuación dentro de una tecnología. Esta implica determinar que tan bien opera una organización y/o institución pública o privada, con una tecnología dada. El mejoramiento de los procedimientos estandarizados, la reducción del desperdicio y el incremento en los niveles de calidad de los productos, representan algunos ejemplos de eficiencia organizacional”

²⁸.

²⁷ KREITNER, KINICHI, “Comportamiento de las Organizaciones”, tercera edición, Ed. Diorki, España, 1998, Pág. 545

²⁸ Hicks H Gullett C, “Administración”, Cuarta Edición, editorial Mc Graw Hill, Monterrey, 1991. Pág. 117

En contraste la eficacia organizacional puede definirse como una medida de la calidad de la relación existente entre una organización o institución y su entorno. Una organización viable es aquella que ha alcanzado esta relación extrema efectiva.

En forma paradójica, una organización puede ser efectiva (una relación viable con su entorno), pero ineficiente (ruinosa internamente). Una organización puede ser muy eficiente (por ejemplo utilizando procesos estandarizados) pero inefectiva (produciendo un producto pasado de moda).

El Registro Civil al tener una administración horizontal presenta servicios ineficientes, requiere por tanto que la gestión institucional se base en herramientas actuales como la calidad total, mejoramiento continuo pero es evidente la necesidad de dar pasos previos para lograr una adecuada cultura y clima institucional acorde a los requerimientos de los clientes externos para propender al desarrollo continua de la misma.

Se requiere de un adecuado equilibrio entre la eficiencia y la eficacia para garantizar el éxito a largo plazo, el involucramiento de cada unos de los directivos y empleados en los procesos administrativos y técnicos lo que permitirá que la institución como tal se fortalezca y demuestre ser más eficiente en la prestación de los servicios.

A continuación se detalla algunos aspectos de los dos conceptos que generan la mayor calidad en los servicios

EFICIENCIA

Énfasis en los medios

Hacer las cosas correctamente

Resolver problemas

EFICACIA

Énfasis en los resultados

Hacer las cosas correctas

Lograr objetivos

Salvaguardar los recursos	Utilizar los recursos de manera adecuada
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Capacitar a los subordinados	Proporcionar eficacia a los subordinados
Conservar las máquinas	Máquinas disponibles

La eficacia se preocupa por hacer correctamente las cosas y de la mejor manera posible, hace énfasis en los métodos y procedimientos internos. La eficiencia se concentra en las operaciones y tiene puesta la atención en los aspectos internos de la organización, la eficacia se ciñe al logro de los objetivos y vuelve la atención a los aspectos externos de la organización.

➤ **Eficacia administrativa**

La eficacia administrativa se encuentra ligada al clima y a la moral. “Negandhi sugiere, como base para establecer la eficacia administrativa, los criterios siguientes:

- 1.- Capacidad de la administración para encontrar fuerza de trabajo calificada
- 2.- Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo
- 3.- Buenas relaciones interpersonales
- 4.- Buenas relaciones entre los departamentos (entre los subsistemas)
- 5.- Percepción respecto de los objetivos de la empresa
- 6.- Utilización adecuada de fuerza de trabajo calificada
- 7.- Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo “²⁹

La eficacia administrativa lleva a la eficacia empresarial. Tres condiciones se requieren para lograrla:

²⁹ Hicks H Gullett C, “ Administración “ , Cuarta Edición, editorial Mc Graw Hill ,Monterrey , 1991.Pág. 117

- Alcance de los objetivos empresariales
- Mantenimiento del sistema interno
- Adaptación al ambiente externo

En realidad en el Registro Civil el alcanzar la eficiencia y eficacia no solo depende del querer tener buenas intenciones sino que se requiere del involucramiento de todos los empleados para el establecimiento de la misión y visión institucionales. Luego aplicar círculos de calidad en cada uno de los departamentos logrando valor agregado en los procesos administrativos, operativos, pero fundamentalmente que los empleados como tal sean considerados personas a las que hay que motivar no solo con buenos salarios, sino brindar un lugar de trabajo lo suficientemente digno, instalaciones adecuadas que permitan brindar un buen servicio al cliente externo.

4.2.- LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su labor. Existe una importante diferencia entre estos sentimientos y otros dos aspectos de las actitudes del empleado. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor (disfruto al hacer diversas tareas) que difiere de los pensamientos objetivos (mi trabajo es complejo) y de las intenciones en el comportamiento (tengo planes de dejar este trabajo en tres meses). Juntos, los renglones de actitudes ayudan a los gerentes a comprender las reacciones del empleado hacia su trabajo y a predecir el efecto en su conducta futura.

¿Cuál es la fuente de satisfacción en el trabajo? Cuando los empleados se incorporan a una organización llevan con ellos una serie de deseos, necesidades, anhelos y experiencias que se combinan entre sí para

formar las expectativas del trabajo. La satisfacción en el trabajo expresa el grado de concordancia entre las expectativas que cada persona genera y las compensaciones que el empleo provee, así que también se relaciona íntimamente con la teoría de la equidad, el contrato psicológico y la motivación.

La satisfacción en el trabajo tiene muchas dimensiones. Puede representar una actitud general, o puede aplicarse a ciertas partes del trabajo de un individuo. Por ejemplo, aunque Antonio Ortega esté satisfecho con su empleo y le haya gustado su ascenso, puede estar insatisfecho en lo que se refiere a su periodo vacacional. Los estudios sobre la satisfacción en el trabajo con frecuencia se enfocan a estos aspectos y dividen los factores entre aquellos que están directamente relacionados con el gusto en el trabajo (la naturaleza de la tarea desempeñada por Antonio) y el contexto laboral (los sentimientos de Antonio respecto a su ambiente de trabajo el supervisor, los compañeros y la organización o institución).

Al realizar un análisis institucional del Registro Civil, existe una baja satisfacción por diversos aspectos, los cuales ya se han mencionado pero es evidente que los sueldos y salarios crean una desmotivación haciendo que su trabajo sea rutinario y solamente por cumplir la tarea asignada. Instalaciones que no brindan las facilidades para que su trabajo sea más eficiente, no existe un sistema de ascensos acorde a las capacidades obtenidas sean por instrucción formal o informal, no existe un adecuado sistema de promoción, selección, evaluación del desempeño acorde a las exigencias empresariales actuales, la politización de la institución no ha permitido aplicar mecanismos efectivos de gestión a largo plazo.

La alta satisfacción en el trabajo es un logro codiciado de las organizaciones bien administradas y, fundamentalmente, es el resultado de un comportamiento eficaz de la dirección. Es la medida de un esfuerzo continuo para propiciar un ambiente humano satisfactorio en la organización, es lo que debe propiciarse en el Registro Civil para que se desarrolle interna y externamente.

Los directores de la institución no pueden establecer las condiciones que conduzcan a una alta satisfacción ahora, y después desatender ese renglón durante varios años. Puede declinar tan rápidamente como crecer, por lo regular, más rápidamente así que requieren la atención de la dirección semana tras semana, mes tras mes, año tras año. La institución como tal requiere una dirección continua y permanente permitiendo que las políticas sean llevadas a cabo en su totalidad, no solo para un momento sino a lo largo de la vida institucional.

- **Salud organizacional**
- **Importancia de la satisfacción en el trabajo**

Los gerentes, directores, jefes departamentales deberían estudiar la satisfacción en el trabajo de sus trabajadores y tratar de mejorarla cuando sea necesario La respuesta va de una a otra de las tres siguientes preguntas importantes:

- 1.- Un gran número de trabajadores están insatisfecho?
- 2.- La insatisfacción en el trabajo se relaciona con las conductas negativas?
- 3.- Esas conductas son costosas para la organización?

La relación que existe con la satisfacción o no solo puede decirse en estas tres preguntas se enlaza con una serie de aspectos, de los cuales

puede afectar la satisfacción del empleado pero dependiendo del tipo de organización o institución en la que se desenvuelve. Entonces el Registro Civil como tal es una clásica institución burocrática que tiene una serie de factores de insatisfacción laboral y administrativa que inciden en la prestación de los servicios que brinda a los usuarios. A continuación se detalla algunos aspectos que pueden modificar la actitud negativa o insatisfacción laboral.

➤ **Factores que inciden la satisfacción en el trabajo**

A continuación algunos de los aspectos en los cuales la forma de conducirse la institución u organización es fundamental y que inciden en la satisfacción en el trabajo que realizan.

a).-Incremento en el trabajo

Los trabajos deben tener alguna variedad; el incremento enfatiza la expansión del contenido de la tarea para añadir reto y variedad. La percepción de lo que es interesante y reto debe verse desde el punto de vista del trabajador, no del gerente.

b).- Desarrollar interrelaciones entre las tareas

Es útil en el diseño de tareas, el evaluar cómo la contribución de un trabajador cabe en la producción del servicio o producto completo. Muchos trabajadores se sienten como dientes en una rueda gigantesca y nebulosa. Se debe tener en cuenta que la rotación de tareas entre empleados es otra forma para que cada trabajador comprenda que el producto de uno es el insomnio de otro.

c).- Participación del trabajador en el diseño del contenido del trabajo.

El trabajador o empleado debe ser capaz de participar en el desarrollo del contenido del trabajo y cómo será ejecutado; la exclusión puede llevar a la enajenación. Una solución es el uso de un sistema de sugerencias efectivo para premiar significativamente las sugerencias de los trabajadores por mejoras en productos y procesos.

d).- Dar flexibilidad en las horas de trabajo

Uno de estos sistemas se conoce como horario flexible en el que los horarios de trabajo son flexibles como un tiempo central común donde todos están presentes. Un patrón común del tiempo central es de 10:00 a.m. a 3:00 p.m. suponiendo un día de ocho horas, los trabajadores pueden llegar desde las 7:00 o salir tan tarde como a la 6:00. La gente madrugadora puede empezar más temprano y acabar temprano, La gente trasnochadora puede dormir hasta tarde y trabajar tarde. Este sistema también da flexibilidad para el día cuando las oficinas están abiertas. Es fundamental establecer mecanismos de planificación de horarios así la atención al público será continua y sin demora.

e).- Promoción de empleados

Es tanto una forma financiera como no financiera de motivación para reforzar la productividad humana. Involucra, eleva la posición de un empleado y es una forma natural de reconocimientos de sus habilidades, conocimientos, perfeccionamiento y esfuerzo en su trabajo actual.

f).- Participación del trabajador

La participación es un enfoque que trata de vencer la resistencia al cambio al hacer que el trabajador intervenga en la planeación y la instalación del cambio. Es el compromiso mental y emocional, con una

situación del grupo que anima a una persona a contribuir para lograr las metas y a compartir la responsabilidad.

➤ **Valor de los incentivos**

Especialmente en medios laborales y escolares se usa los incentivos con el fin de estimular a los sujetos para que cumplan sus tareas con mayor precisión y rapidez. Entre los incentivos anotamos: el dinero, aprobación social, ascensos, vacaciones pagadas, recibir el reconocimiento por haber realizado un trabajo excelente.”³⁰

Recompensas y amonestaciones.

Todas las organizaciones o instituciones tienen un sistema de recompensas es decir de incentivos para estimular ciertos tipos de comportamientos y de amonestaciones, sanciones, penas reales y potenciales para impedir ciertos tipos de comportamientos. Cuando hay una necesidad de aplicarlo, debe ser un instrumento que contribuya a la mejor educación del sujeto, nunca en desahogo para la violencia. Entonces a la forma en que el Registro Civil recompensa, debe considerar que desde el punto de vista psicológico, debe buscar otra manera para que tanto el jefe de departamento como el empleado tomen las medidas necesarias para que la tarea asignada sea llevada a cabo sin cometer errores, buscando la excelencia en cada una de ellas. Pero es eminente que esto se logrará con el compromiso hacia la institución, con un sistema de incentivos adecuado a nuestra realidad, prestando los mejores servicios dentro y fuera de la misma.

El sistema de recompensas

³⁰ ROSEMBAUM Bernard L, “ Como Motivar a los Empleados de Hoy “ , Edit Mc Graw Hill México 1989, Pág. 197

Incluye el paquete total de beneficios que la organización o institución pone a disposición. No sólo se consideran los salarios, pensiones, descansos, promociones hacia posiciones más elevadas (con mayores salarios y beneficios), sino también algunas recompensas como la garantía de seguridad en el cargo, transferencias laterales hacia posiciones más desafiantes o hacia posiciones que lleven al progreso, a un desarrollo adicional y a varias formas de reconocimiento por servicios notables.

El Registro Civil como la mayoría de las instituciones lleva a cabo un sistema de recompensas que no incentiva sustancialmente a la actividad de los empleados, es necesario que los paradigmas tomen nuevo rumbo hacia la excelencia, es decir con un programa de capacitación, administración de salarios de acuerdo a sus capacidades o competencias; se fundamenta así mismo en que los individuos sean responsables de sus propios actos, frente a sí mismos y con relación a las demás personas y, en lo futuro se vera los frutos de este cambio.

El sistema de amonestaciones

Incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas que se desvían de las rutas esperadas, así como prevenir que se repitan (advertencias verbales o escritas) e inclusive, en casos extremos, castigar su reincidencia (suspensiones de trabajo) o separar al responsable, de la compañía de los demás (desvinculación de la organización).

Reglas para la aplicación de incentivos y amonestaciones

- 1.- No se debe recompensar a todos por igual
- 2.- Hay que tener en cuenta que la falta de recreación también podrá modificar el comportamiento.

3.- Hay que decir directamente a los empleados que han realizado un buen trabajo

4.- Hay que ser justos

Todos estos aspectos nos ayudarán a gestionar una institución eficiente pensando en que cada uno somos parte constitutiva del Registro Civil; transformándola en una organización de calidad, pero es necesario que nosotros mismos cambiemos nuestra forma de actuar y que se entre en el mundo competitivo globalizado con servicios que satisfagan las necesidades de los usuarios.

➤ **Ventajas potenciales de los incentivos**

Se recomienda que las recompensas se apliquen, siempre que sea posible, con el fin de reforzar las actividades humanas, de tal manera que:

a).- Aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo (y del grupo)

b).- Amplíen la interdependencia con relación a los terceros y al todo

c).- Ayuden a consolidar el control que el todo ejerce sobre su propio destino

Cada empleado se sentirá parte importante de la institución sabiendo que con su esfuerzo se logrará los resultados deseados, previa planeación a largo plazo. Por supuesto que dependerá de los niveles más altos pensando en una administración plana.

De hecho Frederick W. Taylor padre de la Administración Científica esperaba que la fórmula del trabajo a prima (recompensa) no solo aumentaría indefinidamente el rendimiento, sino que solucionaría la cuestión social, haciendo colaboradores a los que antes eran enemigos. Y

todavía hoy abundan los técnicos en organización que consideran al sistema de primas como la panacea a todos los problemas de bajo rendimiento.

“Herzberg, Mausner y Snyderman, Psicólogos (1959) postularon que el dinero es un factor llamado “de higiene” que sirve como insatisfactor potencial si no se tiene en cantidades adecuadas, pero no como satisfactor potencial o motivador positivo”³¹ .

En consecuencia, los aumentos de salario sólo pueden eliminar los impedimentos hacia la satisfacción del trabajo, pero no generan realmente satisfacción. De acuerdo con esto, el principal valor del dinero está en la eliminación de privación económica y de sentimientos de injusticia; por tanto, su papel es evitar molestias o insatisfacción (enfermedad), pero no es promotor de motivación (salud). Aún más , Herzberg y sus colaboradores sugirieron que el salario puede considerarse como un “ insatisfactor”, porque su impacto sobre los sentimientos favorables hacia el trabajo generalmente es de corta duración, mientras que su impacto en los sentimientos desfavorables perdurará en un largo plazo, prologándose por períodos de varios meses.

4.3.- MOTIVACIÓN EMPRESARIAL

La motivación de la actividad laboral va unida a un vasto campo de problemas que interesan a personas ocupadas en muy diversas ramas de la ciencia. Los problemas de la motivación del trabajo los estudian el economista y el historiador, el sociólogo y el moralista, el filósofo y el psicólogo.

³¹ BIGERIO Juan Felipe, “Sistema de Premios e Incentivos “. Edit Deusto. Bilbao. España. 1987. Pág. 144.

Desde el comienzo mismo hay que subrayar que si bien la esfera de los problemas relacionados con la motivación de la actividad laboral es bastante más amplia que la de los que se refieren a la motivación del estudio, la participación de los psicólogos en el estudio de aquellos es más reducida.

➤ **Teorías motivacionales y su influencia empresarial**

Analizaremos algunos problemas psicológicos de la motivación de la actividad laboral. Se trata ante todo, del valor psicológico y la naturaleza de los estímulos capaces de actuar como principio que influye en la motivación de esta actividad.

➤ **La jerarquía de necesidades según A. Maslow.**

Abraham Maslow fue uno de los primeros psicólogos con una orientación teórica, con bases existenciales, que fue tomado en consideración por los administradores como proporcionador de un modelo de trabajo que tomara en consideración al elemento humano de las empresas como un ente con características y necesidades propias, en oposición a un elemento explotable que era la concepción tayloriana.

“Maslow llamó poderosamente la atención con su texto “Motivación y Personalidad” en el cual distingue una jerarquía de las necesidades básicas del ser humano, las cuales rápidamente se convirtieron en guía de motivación para el personal de las empresas. Menos conocida, pero no

por ello de menor utilidad, son las necesidades de crecimiento mencionadas en “Hacia una Psicología del Ser”.³²

Aquí plantea una serie de necesidades que aunque no son indispensables para la supervivencia del hombre, sí lo son para el desarrollo pleno de su potencial individual.

a).- Las necesidades

En sus escritos, este autor menciona con respecto a la motivación, que no es un evento aislado que pueda producir una respuesta perfectamente distinguible tal y como lo propone la psicología conductual, sino más bien son una serie de factores jerarquizados que actúan sobre el ser total; así mismo es importante recalcar que dentro de las necesidades se abarca tanto las de origen fisiológico como las de origen psicológico.

“Los psicólogos reconocen que las necesidades tiene una determinada prioridad. Tan pronto como las necesidades primarias son satisfechas, el individuo busca satisfacer las necesidades secundarias de mayor nivel. La jerarquía de necesidades de cinco niveles propuesta por A H Maslow “.³³

- 1.- Necesidades físicas básicas
- 2.- Necesidades de protección y seguridad
- 3.- Necesidades de pertenencia y sociales
- 4.- Necesidades de estima y status
- 5.- Necesidades de actualización de sí mismo

³² BARBERA E, “Psicología de la Motivación “Internet Universidad de Valencia España. 1999

³³ BARBERA E, “Psicología de la Motivación “Internet Universidad de Valencia España. 1999

Los niveles de necesidades 1 y 2 se definen como necesidades de orden inferior, y los niveles 3,4 y 5, son conocidas como necesidades de orden superior.

Necesidades de orden inferior

Las necesidades del primer nivel se refieren a la sobrevivencia. En una situación típicamente laboral. La gente debe trabajar para satisfacer sus necesidades fisiológicas, pero cuando éstas quedan satisfechas hasta cierto punto, entonces quieren satisfacer otras.

a).- Necesidades fisiológicas o básicas

Son las necesidades que debe llenar el hombre primariamente en su búsqueda por la supervivencia, el no llenarlas le puede causar la enfermedad física e incluso la muerte; con el fin de poder hacer una distinción de las que pudieran ser consideradas básicas, hace una serie de consideraciones acerca de las necesidades:

- 1)** Su ausencia produce enfermedad
- 2)** su presencia previene la enfermedad
- 3)** su reimplantación cura la enfermedad
- 4)** en ciertas situaciones muy complejas (de libre elección), la persona privada de ella, la prefiere ante otros satisfactores
- 5)** resulta inactiva, de muy menguado efecto o nula funcionalmente en la persona saludable.

b).- Necesidades de seguridad o protección.

Las necesidades de seguridad son aquellas que, una vez satisfechas las fisiológicas, ocupan el lugar primordial en su consecución por parte del individuo. Se trata de aquellas satisfacciones que permiten a la persona

saber que no está corriendo riesgos innecesarios que pongan en peligro su vida o integridad física, o bien factores que permitan asegurar que se puede vivir en un mundo estable y previsible.

Necesidades de orden superior

a).- Necesidades sociales

De acuerdo con Maslow, existen tres niveles de necesidades de orden superior, estas tienen que ver con la pertenencia y lo social. Algunas personas dicen que la mayoría de estas necesidades deben ser satisfacerse fuera del trabajo.

b).- Necesidades de estima y status

Las necesidades del cuarto nivel incluyen las de estima y de status. Necesitamos tener, recibir y transmitir estos sentimientos. Necesitamos sentir internamente que somos valiosos, que otros creen que somos valiosos y creer que los demás también lo son. Esta necesidad en particular se conoce en filosofía como "valor de la persona". Es una necesidad importante en los países desarrollados, posiblemente porque las primeras tres necesidades propuestas por Maslow están ya parcialmente satisfechas.

c).- Necesidades de autorrealización

Difícilmente pueden llegarse a esta etapa, el individuo comienza a buscar metas y surgen otras necesidades, actualización de potencialidades y conocimientos; hacer lo que uno debe ser, innovarse constantemente, su iniciativa tratar de mantenerse con creatividad, liderazgo.

La conclusión a la que debemos llegar es que la satisfacción de necesidades es un problema continuo en la organización, no puede resolverse en forma permanente satisfaciendo una necesidad particular presente. El Registro Civil deberá replantear la forma de gestión de la misma puesto que lo más importante son los clientes externos, pero con los empleados motivados adecuadamente, con sistemas de incentivos adecuados llevará a cabo un cambio en el clima y cultura organizacional; la comunicación, autoestima, autorrealización, con capacitación, fomentará de hecho una productividad mayor. Con la infraestructura adecuada, reafirmando la era de la modernización del Estado. Las necesidades humanas satisfechas motivan a nuevas en cada uno de los individuos así que el proceso de cambio comienza ahora: empleados motivados, calidad de servicios, productividad más alta con una perspectiva de innovación y aprendizaje constante y permanente.

➤ **Modelo de la Teoría de Frederick Herzbert**

Teoría de la motivación- factores higiene y motivacionales.

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior)

Es una de las teorías más revolucionarias y controvertidas pues al autor trata de dar una orientación diferente a las remuneraciones, especialmente a las prestaciones. Su Teoría denominada **DIFACTORIAL** o de los dos factores los mismos que son diferentes se hallan separados unos de otros.

a).- Factores higiénicos

Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores.

b).- Factores motivacionales

Herzberg indica que el hombre tiene pocos motivadores, en cambio existe un gran número de factores desmotivadores; el autor manifiesta que los factores motivadores no solo previenen la insatisfacción sino que actúan como impulsores. Entre ellos se señala al logro, el reconocimiento por parte de sus compañeros y superiores, la responsabilidad, el crecimiento y desarrollo profesional al trabajo en sí, etc. Entre estos dos factores como ya señalamos existe una separación pero podría resolverse a través de lo que llama enriquecimiento del trabajo.

Para lo cuál se considera varios parámetros:

- 1.- Eliminación de algunos controles pero reteniendo la responsabilidad.
- 2.- Aumento de la responsabilidad de las personas por su propio trabajo.
- 3.- Considerar autoridad adicional al empleado.
- 4.- Introducir nuevas y más difíciles tareas no manejadas antes.
- 5.- Dar a los empleados oportunidad de convertirse en expertos en las tareas específicas o especializadas.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción profesional y no la satisfacción.

En el Registro Civil, para tratar de aplicar esta teoría motivacional lo primero que se debe hacer es procesar el diagnóstico de clima y cultura organización e implantar programas de capacitación puesto que al dar mayor responsabilidad o empowerment (empoderamiento) será necesario la capacitación progresiva y continua. De manera que los empleados no se sientan presionadas a realizar la actividad, esto no quiere decir que es la fórmula mágica para resolver los problemas que se encuentran en la misma sino, ir con una visión de gestión estratégica, tomando la relación entre productividad y calidad hacia los clientes interno y externo satisfaciéndolos.

➤ **Teoría Motivacional de Robert Blake y Jane S Mounton**

Los dos autores consideran que es necesario implementar un cambio en la organización para lo cuál señalan tres aspectos:

- 1.- Dejar que las cosas caminen por sí solas y esperar la evolución natural del organismo social.
- 2.- Planear un cambio radical y revolucionario en forma inmediata y rigurosa
- 3.- Planear un cambio social a voluntad de los miembros de la organización social en forma paulatina y continua que como es de suponer. El mejor de los cambios es el testigo, el cuál sirve como punto

de referencia para que estos autores expongan su programa de cambio social en la organización.

Cada una de las teorías antes mencionadas lo que buscan es que el individuo como empleado se sienta satisfecho de labor ya sea dándole mayor responsabilidad , capacitándolo, motivándolo con procesos de incentivos pero, debemos tomar en consideración la realidad de nuestras instituciones públicas, hace falta un reproceso tanto laboral como de establecer nuevos paradigmas que fomenten al desempeño laboral alcanzando los objetivos institucionales ya establecidos, previo análisis del diagnóstico del clima y cultura organizacional.

CAPITULO V
EL DESARROLLO SOSTENIDO

5.1.- BREVE HISTORIA DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD

Después de la Segunda Guerra mundial se introdujeron al Japón muchos métodos de control, pero ninguno comparable con el de calidad, en cuanto a su capacidad para arraigarse firmemente, aplicarse en su totalidad, alcanzar el éxito y luego exportarse al Occidente. Aprovechando al máximo las características del control de calidad japonés, los productos de ese país alcanzaron la mayor calidad del mundo y se exportaron a todo el Globo.

En diciembre de 1967, el séptimo simposio sobre el control de calidad, determinó que las seis características siguientes eran las que distinguían el control de calidad japonés respecto del occidente:

- 1.- Control de calidad en toda la empresa, participación de todos los miembros de la organización.
- 2.- Educación y capacitación en control de calidad.
- 3.- Actividades de círculos de CC.
- 4.- Auditoria de CC, premio de aplicación Deming (premio a las empresas líderes) y auditoria presidencial
- 5.- Utilización de métodos estadísticos
- 6.- Actividades de promoción del control de calidad a escala nacional

Estas son las características del control de calidad japonés, tienen ventajas y desventajas, lo que se procura es actuar en las primeras y eliminar las últimas. El control de Calidad moderno o control de calidad estadístico (CCE) como lo llamamos, comenzó en los años 30 con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por el Dr. W.A.Shewhart de Bell Laboratories.

“La Segunda Guerra mundial fue el catalizador que permitió aplicar el cuadro de control a diversas industrias en los Estados Unidos, cuando la simple organización de los sistemas productivos resultó inadecuada para cumplir las exigencias del estado de guerra y semiguerra.”³⁴

Pero al utilizar el control de Calidad, los Estados Unidos pudieron producir artículos militares de bajo costo y en gran cantidad. Las normas para tiempos de guerra que se publicaron entonces se denominaron Normas Z-1.”

Inglaterra también desarrolló el control de calidad, y las estadísticas modernas, cuya aplicación se hizo evidente en la adopción de las normas Británicas 600, en 1935, basadas en el trabajo estadístico de E.S .Pearson. Más tarde adoptó la totalidad de las normas Z-1 norteamericanas, como Normas Británicas 1008. Durante los años de la guerra Inglaterra también formuló y aplicó otras normas.

Japón se había enterado de las primeras Normas Británicas 600 en la preguerra y las había traducido a su idioma durante la misma. Algunos académicos japoneses se dedicaron seriamente al estudio de la estadística que no logró acogida popular.

En el campo de la administración, el Japón también iba a la zaga pues utilizaba el llamado método Taylor en ciertas áreas. Este método exige a los obreros a seguir especificaciones fijadas por los especialistas. El control de calidad dependería enteramente de la inspección pero este no era cabal para todos los productos.

En aquellos días Japón seguía compitiendo en costos y en precios pero no en calidad. Seguía siendo la época de los productos baratos y malos. “El control de calidad Japonés es una revolución en el pensamiento de la

³⁴ KAORU ISHIKAWA, “Que es el Control de Calidad”, Edit Norma S.A. Colombia, 1999, Pág. 12,33

gerencia. Representa un nuevo concepto de la gerencia. Las normas industriales Japonesas NIJ definen así el control total de calidad, bienes y servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores. En control de calidad moderno utiliza métodos estadísticos y suele llamarse control de calidad estadístico”.³⁵

El margen de la definición, se esbozan algunos puntos relacionados con el control de calidad:

- 1.- Hacemos control de calidad con el fin de producir artículos que satisfagan los requisitos de los consumidores.
- 2.- Debemos hacer hincapié en la orientación hacia el consumidor, hasta ahora los fabricantes han pensado que les hacen un favor a los consumidores vendiéndoles sus productos.
- 3.- Es importante la interpretación que demos a la palabra calidad en las definiciones citadas; antes se interpreta como calidad del producto, excelencia, innovación.

El modelo de desarrollo económico, la dolarización que ha adoptado el país, está produciendo resultados positivos, desde el punto de vista de los indicadores económicos, la disminución de la tasa inflacionaria, aparente seguridad jurídica en lo futuro, que ha significado una paulatina reactivación de los negocios e inversión. Hay que tomar en cuenta que mantener el éxito de la gestión institucional del Gobierno Nacional, políticos, sociedad civil, empresarios y trabajadores, para construir una sociedad más justa y progresista, con proyección alta de productividad y calidad sobre todo de las instituciones estatales entre ellas el Registro Civil.

³⁵ KOURU ISHIKAWA, “El control total de calidad”, Edit Norma S.A Colombia, 1988. Pág. 83

Por la productividad consiste en obtener el máximo resultado con el menor costo de los insumos, sin embargo hay que tomar en cuenta que una alta productividad no es suficiente porque requiere de alta calidad en los servicios, mejoramiento continuo mediante programas de capacitación, competitividad, posicionamiento en los mercados internacionales, en todos los aspectos sea de servicios o de productos y de acuerdo a los estándares internacionales de calidad como lo ha demostrado el profesor Michael Porter .

Alcanzar altos índices de productividad, calidad y competitividad, significa utilizar en forma correcta y eficaz la administración de los recursos y los sectores productivos de bienes y servicios, es decir introducir las practicas de la administración de la calidad total, la excelencia y el mejoramiento continuo.

Por supuesto que en el Ecuador la práctica de utilizar los sistemas de moda como reingeniería de procesos, Administración por Objetivos y Resultados, Planeación Estratégica, son de valiosa ayuda para gerenciar una organización o institución, pero debemos acoplarlos a la realidad de nuestra clase trabajadora. El Registro Civil no solo debe lograr la calidad en el servicio sino mantenerlo siendo un proceso continuo en cada uno de los campos administrativos, dependiendo sustancialmente de los empleados y sus directivos al forjar el sueño o la visión de futuro.

➤ **La esencia del control de calidad:**

Como proceder con el control:

Qué pasos se puede seguir si se pretendiera escribir todo el procedimiento de control, sencillamente faltarían las páginas. El Dr. Taylor solía describir el control con las palabras “planear, hacer, ver “. ¿Qué significa ver? Para los alumnos de secundaria japoneses

simplemente mirar algo. Esto no transmite el significado que Taylor le quiso dar. Por tanto nosotros preferimos decir “Planear, hacer, verificar y actuar.

Esto es lo que llamamos Círculo de Control y tenemos que hacerlo mover en la dirección correcta. Me ha parecido aconsejable redefinir este círculo dividiéndole en seis categorías:

- 1.- Determinar metas y objetivos
- 2.- Determinar métodos para alcanzar las metas
- 3.- Dar educación y capacitación
- 4.- Realizar el trabajo
- 5.- Verificar los efectos de la realización
- 6.- Empezar la acción apropiada

- 1.- Determinar metas y objetivos

Si no se fijan políticas no se pueden establecer metas, la determinación de estas políticas corresponde a la alta gerencia, aunque aquello no significa que los directores de división o los jefes de sección no pueden tener políticas, para fijar metas es preciso fijar un plazo.

- 2.-Determinar métodos para alcanzar las metas normalización del trabajo

Si se fijan metas pero no se acompañan con métodos para alcanzarlos el CC acaba por ser un simple ejercicio mental. Si nos fijamos métodos científicos y racionales para alcanzar las metas nada lograremos.

- 3.- Dar educación y capacitación

Los superiores tienen la función no solo de planear, coordinar sino también las funciones de educar y desarrollar a sus subalternos de modo que la empresa mejore cada vez más.

4.- Realizar el trabajo

Mediante la educación y la capacitación los subalternos se tornan confiables y la amplitud del control número de personas que en un individuo puede supervisar directamente se amplía más y más.

5.- Verificar los efectos de la realización

Dar una orden impartir instrucciones o dar capacitación no bastan como cumplimiento de las responsabilidades del alto ejecutivo, el gerente o el miembro del estado mayor. Es conveniente tener en cuenta estos aspectos en el proceso:

a.- Verificar las causas

b.- Verificar por medio de los efectos

6.- Tomar la acción apropiada

La revisión de los efectos para encontrar excepciones o situaciones extrañas no sirve en sí a los intereses de la empresa. Es necesario encontrar los factores causales de las excepciones y tomar la acción apropiada.

➤ El liderazgo

La palabra “liderazgo”, ha sido y es utilizada hoy en día por oradores, políticos, empresarios y otros estudiosos de las Ciencias Sociales; sin

embargo, en todos ellos existe un desacuerdo respecto de su real significado.

Stodgill afirma: “Las cualidades, características y habilidades requeridas de un líder, están determinadas en gran medida por las exigencias de la situación en la que ha de ejercer su liderazgo. Otro enfoque supone que el líder eficaz es aquel que está más cercano a conseguir la satisfacción de las necesidades de sus seguidores.

El buen líder a veces da la impresión de ser más bien un individuo, un funcionario, un simple canal de comunicación. En cambio, el líder efectivo es comparado con un sistema de calefacción, con termostato de control; es receptivo y su poder es regulador, los mensajes que recibe y por los que proporciona información sobre los climas emocionales que se perciben en el grupo. Es totalmente dinámico y actúa fomentando un nivel de salud en el grupo, por lo que existe un constante clima emocional.

El líder que acompaña al éxito es aquel que tiene perfecta conciencia de aquellas fuerzas que encierran importancia para su comportamiento en cualquier momento, es aquel que alcanza el éxito que es capaz de comportarse de un modo idóneo teniendo en cuenta lo que acaba de decirse.

Un líder debe tener las siguientes características:

Empowerment: una persona a la que se le da el poder sobre las decisiones de la empresa, organización o institución.

Intuición: los líderes intuyen los cambios en su alrededor

Autoconocimiento: identifican sus cualidades y limitaciones

Visión: la capacidad de imaginar y mejorar las condiciones

Congruencia de valores: comprender los valores de la empresa y poder conciliarlos.

- **Clasificación de liderazgo**

Son muy acertados los criterios acerca de que en nuestro medio laboral, especialmente tomando en cuenta el reto del Talento Humano, lo que realmente se necesita es contar con adecuados líderes con alto potencial para efectuar un cambio y desarrollo dentro del ámbito laboral y que estos constituyan a la vez, la clave para el proceso productivo.

- **Liderazgo democrático**

Estructural participativo, es una atmósfera en la cual se facilita el crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo, se demuestra que ninguno es líder, pues este papel es tan distribuido en todos dentro de su dinámica interna, el grupo se nutre con excelente práctica, de relaciones interpersonales. Además el líder democrático, propicia el trabajo en equipo, conoce el papel que debe y puede desempeñar. Es decir que alcanza un verdadero compromiso, no hay inmediateismos, improvisaciones, y anticipa a los cambios.

- **Demócrata autentico**

Este tipo de liderazgo es comparable con un director de orquesta, está convencido que su misión es coordinar las contribuciones voluntarias de sus empleados. Comprende también que una empresa debe estar por encima de las personalidades individuales y que está seguro de su acción eficaz.

- **Liderazgo autocrático**

Se trata del hombre orquesta que se caracteriza por dar órdenes e impartir actividades sin consultar al grupo, no proporciona información sobre planes futuros, únicamente indica medidas y actividades. Permanece apartado del grupo. Este tipo de líder se puede observar en las entidades públicas.

- **Autócrata estricto**

Semejante al capataz, despiadado, es inflexible pero justo de acuerdo con sus principios. Es partícipe de la teoría del amo y el servidor.

- **Autócrata benevolente**

Comparable con el capataz, decente que es aceptable si los hombres hacen su trabajo, de lo contrario toma actitudes muy severas.

- **Autócrata incompetente**

El contrario del anterior, se trata de una persona ilógica, de inconsciente en su posición, a quién le sobra ideas y no las aplica por ser dominante y voluble. Es impaciente al dar una orden, olvida que para cumplirse se requiere de tiempo y trabajo.

- **Liderazgo laissez faire (anárquico)**

Representado por el gerente cuya forma de dirigir es no dirigir en absoluto sino cede toda su responsabilidad a sus subordinados, frecuentemente desempeña funciones de anfitrión de la empresa, pues durante el día puede dedicar el tiempo a visitas entonces no cuentan con un líder real.

De estos modelos, en el Registro Civil existe un liderazgo autocrático, es el jefe de los departamentos que realiza actividades sin consultar al grupo, lo hace solo, sin un consenso; este paradigma debe modificarse por un liderazgo democrático, donde cada uno de los empleados se sientan parte de la institución, cada uno de ellos aporte con ideas, es decir valor agregado, apoyando la participación evitando las improvisaciones, siendo más eficientes en el servicio que presta la institución.

5.2.- ETICA DEL FUNCIONARIO PÚBLICO.

➤ Importancia de la ética

“La ética se puede entender como el conjunto de valores y reglas que definen a una conducta correcta y que una conducta incorrecta. Indican cuando es aceptable un comportamiento y cuando es inaceptable.”³⁶

En un sentido más amplio la ética implica:

- 1.- Distinción entre los hechos consumados
- 2.- Definición de todo problema en términos morales
- 3.- La aplicación de principios morales a una situación dada

El programa de Martín Marieta Corporation, compañía contratista estadounidense del ramo aeroespacial y de defensa, creó un programa de ética en 1985. En ese entonces en particular, la empresa se hallaba en investigación a causa de facturaciones de viajes incorrectas. La asesoría legal de la compañía desempeñó un papel de gran importancia, con una

³⁶ HELLRIEGEL Don, SLOCUM John, Administración ,Editores Internacional , Séptima Edición 1998,Pág. 232

rigurosa escrupulosidad en las acciones, relieve en valores básicos como la honestidad y el juego limpio con el trato de los proveedores.

Un breve esbozo del programa de ética de Martín Marieta, empresa de EEUU da cuenta de una estrategia proactiva diseñada para trascender las normas mínimas de integridad impuesto por las leyes y reglamentos gubernamentales. Se basa en el supuesto de que los administradores y los demás empleados se guían por algo más que el solo interés económico personal.

➤ **Niveles de ética**

La ética sería un conjunto de valores y reglas que definen que es una conducta correcta y que una conducta incorrecta, indicando cuando es aceptable un comportamiento y cuando no lo es.

- La distinción entre hechos consumados y suposiciones
- La definición de todo el problema en términos morales
- La aplicación de principios morales a la situación

Entonces los principios morales y los valores que se representan son fundamentales para la ética, puede depender del nivel de un sistema ético de una sociedad o institución.

▪ **Nivel social**

Todas aquellas opiniones sobre aquello que se considera ético provienen de la sociedad en la que tiene lugar el comportamiento humano. Pero consideremos que la sociedad es diferente en cada país porque para una será inadecuado y para otro no lo es.

- **Nivel legal**

Es frecuente que la sociedad interprete como moral o inmoral y se exprese en última instancia en resoluciones judiciales y en la expedición de leyes. Las leyes son los valores y normas de una sociedad cuyo cumplimiento es vigilado por los tribunales. Sin embargo, la idea de operar en estricto acuerdo con la ley como base para decisiones y comportamientos éticos, suele ser inadecuada.

- **Nivel organizacional**

Las organizaciones o Instituciones pueden adoptar diferentes métodos para establecer principios de conducta ética organizacional. El método más común y de uso cada vez más frecuente es la exposición de lo que se espera respecto a toda la organización en documentos formales, entre los cuales puede estar el código ético.

- **Nivel individual**

Pero podemos saber que muchos de los individuos no están dispuestos a la adopción de decisiones y comportamientos éticos en el trabajo, los administradores de organizaciones privadas e Instituciones del Estado deben prestar atención a los valores y ética en todo el proceso de selección de un empleado.

- **Corrupción**

Este aspecto es uno de los que en la actualidad tiene alta incidencia, no solo en las públicas sino también en las privadas, podemos retroceder en el tiempo y darnos cuenta de la crisis bancaria, los actos de corrupción que hicieron que colapse el sistema financiero nacional. Así que en todos

los estratos se puede ver que este mal perjudica económica y moralmente.

No es un proceso fácil para definir lo que realmente significa la corrupción, tomamos como referencia el Diccionario de la lengua Española: “la corrupción es la acción y efecto de corromper o corromperse. Corromper es la acción de sobornar a alguien con dádivas o de otra manera. Y sobornar, es corromper a alguien con dádivas para conseguir de él una cosa”.³⁷

Según el Penalista Francesco Carrara, en su obra Tratado de Derecho Criminal, “el delito que en las escuelas jurídicas se llama corrupción, es el mismo que los romanos llamaron “ crimen pepetundarum “(porque daba lugar a la restitución del dinero dado al juez corrompido); que los ingleses llaman “ bribery “ (en ingles: cohecho, soborno, corrupción de funcionarios públicos) ; los españoles cohecho, los portugueses peita ,soborno y corrupcao; y que en italiano antiguo tuvo el nombre de barataria o batteria para expresar el tráfico de justicia que se hacía por dinero”.³⁸

Otros

Concusión: según Carrara es un hecho especial, de los que se obtiene dinero o lucro por medio de poder público.

Cohecho: según Guillermo Cabanellas sería el soborno, o corrupción de un juez o funcionario público, para que acceda a lo pedido.

Peculado: Cabanellas manifiesta que es la sustracción, apropiación o aplicación indebida de los fondos públicos.

³⁷ Diccionario de la Lengua Española

³⁸ OLEAS RODRÍGUEZ, Medardo, Como Combatir La Corrupción en el Ecuador “Ediciones ABYA Yala, Quito Ecuador Primera Edición, 1997
21,22, ,23

Prevaricato: sería un incumplimiento malicioso o por ignorancia culpable, de las funciones públicas que se desempeñan, es también injusticia dolosa o culposa cometida por un juez. Dolo (engaño, fraude).

Entonces, los significados que se les da a las actividades de corrupción no solo son para conocer que son, sino fundamentalmente, buscar que los mismos no se cometan, siendo una prioridad eliminar los actos de corrupción de cualquier índole; en la misma constitución se señalan los deberes, derechos y obligaciones ciudadanas están tan solo en nosotros mismos. Como empleados públicos ser honestos, transparentes en cada uno de nuestros actos ya sea administrativos o como ciudadanos comunes.

➤ **Causas de la corrupción**

Trascurrido una serie de disposiciones legales que existen en la legislación ecuatoriana, tanto en el orden constitucional, penal y administrativo, se observa que las leyes tratan de establecer los mecanismos para castigar una serie de actos de corrupción. Por los medios de comunicación nos damos cuenta de la cantidad de denuncias con respecto a hechos de corrupción como se autores cómplices, encubridores y los montos que han sido sustraídos, no solamente en las instituciones públicas sino en las privadas con banqueros corruptos que no solamente se sustraen dinero de los ahorristas sino del no pago de impuestos al Estado, perjudicando a todos.

▪ **Políticas**

La existencia de la democracia es una fantasía escrita en la carta magna pero que no es participativa y por supuesto con proyectos ejecutados sin intereses económicos sino en beneficio del país; que los actores deben entrar en diálogo con los diversos sectores de la sociedad, que se

eliminen los autoritarismo y la inoperancia en los procesos jurídicos vigentes.

Compra de votos de los Diputados provocando la desafiliación y los cambios de camiseta. Administración de Justicia Politizada entre otros.

- **Jurídico legales**

- Las instituciones jurídicas del Estado están desprestigiadas por una excesiva politización de sus actores los cuales interpretan la ley a su manera, sin tomar en cuenta a la mayoría.

- No se unifican los criterios para el control y manejo de la administración pública, llegando a extremos de conceder autonomía total y absoluta a dependencias del Estado, como las telecomunicaciones, electrificación, petroleras, etc., donde existe contratos multimillonarios, abuso de dinero en perjuicio del Estado, etc.

- No se establecen los mecanismos necesarios para equilibrar las remuneraciones de los empleados públicos lo que causa una serie de huelgas, paros, que generan pérdidas para el país.

- **Educativas y culturales**

- De hecho son una de las causas fundamentales de los actos de corrupción

- Acostumbrados a un Estado Paternalista

- No existe una política de pago de impuestos

- No existe la vocación de servicio por parte de los funcionarios públicos

- Todavía se piensa que el Estado es empleador, que se puede acceder a trabajar en las entidades públicas teniendo un amigo político, ingresar sin un previo análisis de su currículum.

- La falta de actualización educativa a nivel primario, secundario, donde se dictan clases y obligan a estudiantes a memorizar textos de una manera mecánica. La necesidad de una educación basada en principios morales y éticos, respetando sobre todo a la experiencia.
- Es necesario la reforma educativa en todos los niveles, los educadores son mal remunerado, etc.

“La sociedad misma debe estar concienciada en los deberes y derechos establecidos en la Constitución.” ³⁹

➤ **Prevención y control de la corrupción**

Al realizar el análisis de lo que significa la corrupción y cuales son las causas que la originan es necesario establecer los mecanismos para la prevención y control. Uno de los aspectos fundamentales para combatir la corrupción, está en el respeto y aplicación de la ley, a las instituciones, a los funcionarios públicos y privados y, a la administración de los bienes del Estado de manera correcta, pero también es urgente establecer los mecanismos necesarios para la modernización de las instituciones públicas, la dotación de una infraestructura suficiente que permita el mejor servicio al usuario que así lo necesite.

La necesidad de una real modernización de las instituciones públicas como el Registro Civil, atraviesa por una serie de factores como los de la corrupción, pero debemos preguntarnos cual es la causa fundamental para realizar dichos actos, acaso por falta de credibilidad institucional, salarios bajos, etc., factores que no justifican el realizar actos de tal naturaleza. Entonces es primordial crear conciencia institucional, fomentar la ética en las labores que realizan los empleados pero así mismo es

³⁹ OLEAS RODRÍGUEZ ,Medardo , Como Combatir La Corrupción en el Ecuador “Ediciones ABYA Yala, Quito Ecuador Primera Edición ,1997
Pág., 49,50,55,,57

primordial dar los suficientes incentivos, motivación, infraestructura adecuada, salarios justos, etc.

Es fundamental satisfacer las necesidades básicas de los grupos vulnerables. La educación es uno de los aspectos en los cuales el Gobierno debe preocuparse, pero con un sistema basado en principios de calidad, morales, cívico, formando ciudadanos capaces de ser un pilar dentro del desarrollo del país con auténtica democracia. Por lo tanto se hace necesario el ejecutar varias acciones:

- Reformas legales en los las diferentes Instituciones del Estado
- Congreso Nacional: Pro forma presupuestaria deberá ser remitida por el Ejecutivo el primer día del mes de noviembre de cada año.
- Corte Suprema de Justicia (modificar sustancialmente la elección de sus miembros).
- Fiscal General de la Nación (modificar la forma de elección)
- Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa (modificar la Ley, limitando sustancialmente los puestos de libre nombramiento y remoción.
- Unificación Salarial en el servicio público
- Código de ética del funcionario público

La mentalidad de nuestro pueblo debe modificarse hacia la excelencia, debe educarse adecuadamente, es decir que el fundamento es cumplir con las leyes existentes ya que muchas de ellas no se cumplen a cabalidad. Si tomamos el ejemplo de los países asiáticos, que su progreso se basa en la educación, pero sobre todo en la base del fortalecimiento de los valores; una administración basada en principios no solo en las instituciones de estado sino en todas las organizaciones.

Por tanto no solo es cuestión de modificar las leyes sino dar la suficiente capacidad de decisión a los empleados como tal capacitándolos,

incentivándoles, con responsabilidad social con honradez, lealtad, motivación, respeto, trabajo en equipo, cooperación, esfuerzo y sacrificio en el cumplimiento de los objetivos planteados. Con una visión amplia de país, con un desarrollo sostenido, la responsabilidad ética es una tarea y obligación de todas las instancias involucradas.

5.3.- LA VISION ECONOMICA DE ASIA – PACIFICO

QUE PASO EN EL ASIA?

“Que paso con el Asia Pacifico que hace solo cuarenta años parecía destinado a ser un gran Bangladesh plagado de problemas de sobrepoblación, hambrunas, pocos recursos naturales, regímenes autoritarios y alta presión demográfica? Por que se creyó siempre que Asia- Pacífico, teniendo en cuenta su altísima densidad demográfica, jamás podría resolver los agudos problemas económicos y sociales? Estos y otros interrogantes similares muestran pesimismo acerca de una región que padecía desastres por doquier. Lejos de existir una respuesta simplificada o sencilla sobre lo que hizo del Asia - Pacífico una región próspera y a la vez las más dinámica del mundo, lo que se puede afirmar es que el fenómeno es básicamente explicable (aunque no exclusivamente) en términos económicos sencillos y simples. Todos los argumentos religiosos, étnicos y culturales, que históricamente (y sobre todo en años recientes), se han dado para explicar el fenómeno experimentado en esta parte del planeta son rebatibles, o al menos sustituibles por explicaciones fundamentadas en lo económico.”⁴⁰

Se puede decir que en el siglo XV se cumplió la profecía de Jonh Locke cuando dijo, “El mar de pasado es el mar Mediterráneo, el mar del

⁴⁰ VILLAMIZAR A Rodrigo y MONDRAGÓN Juan Carlos , Lecciones de los Países del Asia Pacifico en tecnología, productividad y competitividad”, Edi Grupo Norma,1995, Pág. 61

presente es el Atlántico y el mar del futuro es el mar Pacífico. Solo que se había dicho en 1684, trescientos años antes que aconteciera. Un comercio intrarregional cada vez más amplio, extrarregional. En el fondo de la teoría económica reside un hecho casi incuestionable: el crecimiento se debe a una relación entre un Gobierno fortalecido y la competitividad de las empresas públicas y privadas ya que las dos se apoyan mutuamente.

Entre los elementos importantes figuran

- Inversión en educación
- Promoción industrial
- Incentivos a las exportaciones
- Grado de manejo de las principales variables económicas (inflación, empleo, gasto fiscal).
- Orientación del crédito
- Estímulos del sector agrícola

Características del desarrollo asiático

Fundamentalmente la capacitación de sus empleados, los incentivos que proporcionan a nivel de su educación superior. Una clase empresarial de gran manejo y calidad de asuntos de dirección. Pero no solo la combinación de calidad y bajo costo de la mano de obra determina las ventajas de estos países. Sus altos niveles de productividad y relativamente fácil acceso a tecnologías maduras han sido, sin duda, aun más importantes.

Un país no es competitivo si los costos de capacitación, mano de obra, y comunicación son altos en relación con sus niveles de productividad y calidad. Es pues la relación entre productividad y costos lo que determina la competitividad de un país o empresa, no uno solo de ellos. Japón

también había adoptado de varios países occidentales los principales elementos de sistema de organización social económica: el sistema burocrático prusiano, el sistema educativo Estadounidense y francés, el sistema de transporte inglés, el sistema jurídico alemán, el sistema holandés de comercialización. La copia institucional, más que constituir una muestra de debilidad, es una fortaleza competitiva adicional, etapas de mayor valor agregado y tecnologías más avanzadas y complejas.

➤ **Desarrollo del talento humano para el siglo XXI**

En los países Asia -Pacífico se ha ampliado el estudio de las matemáticas y de las ciencias desde los primeros años de la educación primaria. Existen de hecho estímulos para la ingenierías y las carreras que se relacionan con investigación y la tecnología.

La alfabetización es fundamental, en los años 60 y 70 la prioridad fue aumentar el nivel de alfabetización. Ahora es la alfabetización computacional es decir que para el año 2015 todo ciudadano asiático tendrá un computador, teléfono celular, telefax y se mantendrá comunicado con una red internacional de información. El mercado producirá cerca de 1.5 trillones de dólares o el equivalente a los ingresos de 45 Chiles o 36 Colombias.

Los procesos de educación, rígidos en los establecimientos educativos se han combinando con procesos de formación y la capacitación flexibles en el trabajo de modo que la productividad en las empresas aumente. Nos dan un claro ejemplo de lo que se lograrán con la educación, el entrenamiento permanente, los cambios ejecutados para tener gente altamente capacitada.

El Ecuador como tal debe proyectarse a disminuir los niveles de analfabetismo el mejoramiento en la calidad de servicios de salud, educación, alimentación, vivienda. Satisfacer las necesidades básicas de la población. La visión de los países asiáticos es alentadora, sus instituciones estatales fortalecidas, compiten con las privadas, casi nula existencia de corrupción, salarios justos, promoción, incentivos, prestación de servicios médicos, ha hecho que las empresas sean de muy alta calificación.

El Registro Civil como tal debe realizar una efectiva planeación estratégica buscando sobre todo la excelencia en el servicio que presta, siendo una prioridad acabar con los hechos de corrupción, infraestructura adecuada, capacitación permanente, demostrar ser una institución eficiente: Todo dependerá del nivel de compromiso de cada uno de los empleados pero sobre todo del nivel directivo, demostrando un liderazgo democrático, logrando las mejores soluciones en conjunto, con círculos de calidad ya implantados, siendo el mejoramiento permanente el eje del cambio sustancial en la institución. Uno de los mecanismos es la autogestión pues siendo una entidad autónoma permitirá tener los suficientes recursos tanto para infraestructura como para la capacitación del personal, en un sistema de calidad total, mejoramiento continuo insertándose a la gestión empresarial global.

CAPITULO VI
INVESTIGACIÓN DE CAMPO

6.1. ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO EN EL REGISTRO CIVIL MEDIANTE CUESTIONARIO MOTIVACIONAL.

➤ Nivel de Satisfacción Cliente Interno (Empleados Registro Civil)

▪ Descripción del universo

El universo está delimitado por cuanto se trabaja en base a los datos obtenidos en la de Dirección General de Identificación y Cedulación la misma que es el centro de investigación; luego de analizar el tema nos hemos basado en una muestra aleatoria simple como instrumento de información del Proyecto.

La Dirección General de Registro Civil está dedicada a la identificación de la población ecuatoriana, además de la cedulación de los residentes del exterior, así como actos civiles, matrimonios, inscripciones nacimiento, etc. Cuenta la Institución con 1473 empleados, en las 22 Provincias del país.

▪ Características de la muestra

La base de nuestra investigación está en Quito, 117 empleados que laboran en la unidad sur Turubamba.

▪ Diseño muestral

El tamaño de la muestra representativa se la determinó aplicando la fórmula de Yamane, al total de población, de la variable de contenido.

$$n = \frac{N}{1+N(e)}$$

De donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

e = Margen de error admisible para la inferencia de los resultados de la muestra representativa, 117 Empleados.

$$n = \frac{N}{1+N(e)}$$

$$n = \frac{166}{1+166(0,05)}$$

$$n = \frac{166}{1+166(0.0025)}$$

$$n = \frac{166}{1+0.415}$$

$$n = \frac{166}{1.415}$$

$$n = 117$$

**SERVIDORES EN INVENTARIO POR NIVELES ADMINISTRATIVOS
DE LA UNIDAD TURUBAMBA**

Los servidores que constan en el inventario de recursos humanos han sido ubicados en los niveles administrativos existentes, de acuerdo a sus denominaciones de puestos, de la siguiente manera:

UNIDAD	TURUBAMBA
SERVICIOS	3
ADMINISTRATIVO	10
JEFATURA CEDULACIÓN	58
JEFATURA PROVINCIAL	39
JEFATURA NACIONAL	30
OPERATIVOS	26
TOTAL	166 (117 muestra)

Procedimientos metodológicos

En el presente trabajo lleva la siguiente secuencia de ejecución de actividades encaminadas a eliminar factores de la desmotivación existentes en la institución y la mejora de servicios.

Para el diagnóstico satisfacción de necesidades utilizamos:

El cuestionario

- La técnica para la obtención de dicho diagnóstico el mismo que consta de 32 preguntas, las cuales nos dieron información suficiente para la conclusión de esta fase de nuestra investigación.
- Se aplicó en forma colectiva. Nos dio a conocer la situación en la que se encuentra la Institución y que tan flexible es el sistema para lograr la implantación de mejoramiento de servicios.

➤ **Nivel de Satisfacción Cliente Externo de los servicios que presta el Registro Civil**

Para el diagnóstico de servicios utilizamos el:

El cuestionario

- La técnica del cuestionario que aplicamos para obtener datos sobre la clase de servicios, que presta el Registro Civil, el cuestionario consta de 7 preguntas, lo que nos dio datos suficientes.
- Se la aplicó en forma colectiva tomando en cuenta que los usuarios se acercan en forma masiva al Registro Civil. Dio a conocer la situación en la que se encuentra la Institución y en que aspectos tiene que efectuarse cambios.
- Cliente externo: 80 usuarios Unidad Turubamba.

6.2. ANÁLISIS DE EMPRESAS LÍDERES

➤ El Comercio

Una institución que tiene 94 años de existencia, funciona a partir del 1 de Enero de 1906, en la ciudad de Quito.

VISIÓN

El grupo de comunicaciones El Comercio se orienta a proveer productos y servicios de información, educación y entrenamiento para satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales; con un estándar de calidad internacional, administrando su talento humano, recursos tecnológicos y financieros, participando en el desarrollo económico y social del Ecuador, manteniendo el liderazgo como la mejor opción del país.

MISION Y PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

Para alcanzar la visión, todos y cada uno de quienes forman parte del grupo El Comercio tiene los siguientes:

- Liderar la innovación y avance de productos informativos, educativos y de entrenamiento bajo estándares de calidad internacional
- Integrar y desarrollar el talento humano más calificado, con una organización ágil que se distinga por su actitud preactiva y capacidad de respuesta frente al cambio.
- Incrementar la participación en el mercado de todos los productos del grupo de comunicaciones. El Comercio con parámetros de calidad, a nivel internacional.

- Continuar siendo la opción informativa preferida de los ecuatorianos y mantener el reconocimiento como grupo de comunicaciones líder dentro del país y con una gestión de punta a nivel internacional.

Preocuparnos por el bienestar de las comunidades ecuatorianas defendiendo sus intereses en forma seria con el solo propósito de proyectar un Ecuador posible para todos, sustentando nuestros principios de independencia, ética, responsabilidad social, pluralismo y humanismo.

Ser siempre un socio atractivo, capaz de generar alianzas estratégicas con empresas líderes de clase mundial en áreas de nuestro interés.

Crear mayor valor para nuestros accionistas, protegiendo las inversiones y con una retribución equitativa para accionistas y colaboradores.

Mantener una economía sana del grupo para alcanzar una posición de independencia total.

Mantener una alta capacidad de adaptación y respuesta a las necesidades de la comunidad, haciéndolas acreedoras de la confianza de nuestros lectores y anunciantes lo cual constituye nuestro principal activo.

VALORES CORPORATIVOS

1. Compromiso
2. Lealtad
3. Honestidad
4. Respeto
5. Servicio

Dentro de las estrategias internas, el fortalecimiento del talento humano con la capacitación continua y permanente basada en la filosofía de la calidad y lograr que los resultados sean eficientes, manteniendo productividad alta, aprovechando al máximo la oportunidad, la eficiencia, innovaciones, costos, etc.

En la parte externa al ser una empresa que ha permanecido en el mercado durante unos 95 años su crecimiento es sostenido, con una estructura gerencial que no solo están de nombres sino que tiene una acción al momento. Es uno de los factores clave de éxito ya que cada uno de ellos establece políticas al interior de su área haciendo que la labor sea en conjunto.

Además el control en cada proceso es fundamental, manejo de aspectos estadísticos para saber en que medida los resultados y los manejos costos han sido eficientes o no, en tal o cual negociación, por cada uno de los departamentos.

➤ **Maresa s.a.**

Reseña histórica

MARESA, fue pionera en el ensamblaje de camiones a nivel nacional. Desde su inicio en 1976, tuvo la filosofía de trabajar con vehículos de las mejores marcas mundiales; de gran calidad y respaldo técnico, garantizados con su sello de fábrica y cumpliendo con el objetivo de satisfacer las necesidades de transporte de carga y personas en el Ecuador.

En 1976 MARESA, es pionera en el ensamblaje de camiones como el pesado FIAT de 14 toneladas, el pesado MACK de 35 toneladas, los

FORD 6.000 al 8.000 y el MITSUBISHI CANTER.

En 1986 MARESA, inicia la fabricación de vehículos utilitarios como camionetas TOYOTA STOUT, MAZDA 2.000 Y FORD CUORIER.

En 1988 MARESA, incorpora a su producción los vehículos FIAT UNO y MITSUBISHI LANCER tipo UTILITY y SEDAN.

En 1991 se lanza al mercado Nacional el MAZDA PICK-UP cuatro por cuatro B2.600.

En 1992 en MARESA, se produce el MAZDA 323-1.300

En 1993 se encuentra en pleno proceso de producción el MAZDA 323-1.500 en varias versiones.

En 1994 se comienza con el proceso de producción de MAZDA 323 Station VAGON, el vehículo COUPE y se mantiene el MAZDA SEDAN 323.

En 1998 MARESA, en la actualidad están elaborando las camionetas MAZDA 2200 y/o 2600 Cabina Simple y 2200 y/o 2600 Cabina Doble. TOYOTA 2200 y/o 2600 cabina simple.

Automóviles MAZDA 323 HX3 COUPER; NX SEDAN; SW. Station VAGON.

Su importante actividad automotriz con veinte y dos años de experiencia, ha contribuido al desarrollo de la tecnología en el país. Generando además, fuentes de trabajo y progreso económico con un efecto multiplicador.

MISION DE MARESA

La misión es la producción de bienes y servicios de la más alta calidad y de las mejores marcas mundiales; desarrollando principalmente en la rama automotriz... Maresa, está diversificando sus productos y servicios, afines o no a la rama automotriz, con el propósito de ampliar cada vez más la satisfacción de las necesidades de los clientes.

El éxito se basa en la atención esmerada a proveedores y clientes; el equipo humano de nuestra empresa, a todo nivel, observa y practica esta filosofía de servicio. Este equipo, está comprometido en forma total con la empresa, con nuestros productos y servicios, garantizado así los logros presentados, y construyendo con bases el futuro.

VISION DE MARESA

Liderar en el mercado de la Comunidad Andina en la distribución y producción de productos automotrices de marcas mundiales; nos convertiremos en una empresa que satisfaga íntegramente los requerimientos de nuestro producto, desde sus necesidades de adquisición hasta su atención posventa, que a través de su mejoramiento continuo, calidad total e implementación tecnológica sustuiremos los productos importados mejorando cada vez su calidad. Nuestra empresa estará integrada por equipos multidisciplinarios que contribuyen al bienestar financiero global, que hayan asumido una cultura organizacional de excelencia y calidad que generen:

- a.-Mejor trabajo de equipo y colaboración de unidades a medida que se generan modos de operación orientadas a la excelencia
- b.-Mejor comunicación a través de un lenguaje común y de una fuerte comunicación con el cliente
- c.-Mayor participación del empleado, para saber que puede hacerse mejor y como lograr dichos mejoramientos.

MARESA es una entidad que ha ido creciendo y expandiendo su actividad ante los requerimientos del mercado y por las políticas gubernamentales que han permitido un mayor desarrollo de la actividad automotriz.

El incremento del personal, la semiautomatización de la empresa, ha obligado a que este crecimiento muy significativo de lugar a una buena organización administrativa y técnica, a la preocupación de cumplir de cierta manera, con regulaciones relacionadas a proteger la salud, la seguridad de los trabajadores y las instalaciones.

Pero básica y esencialmente la concienciación de sus mandos directivos, por convencimiento de que en el enfoque gerencial moderno, administrar seguridad es manejar todos los costos; que administrar seguridad significa mejorar totalmente la administración; que seguridad es rentabilidad por la disminución considerable de pólizas de cobertura de riesgos. La empresa anhela eliminar o reducir al mínimo cualquier situación riesgosa que podría afectar a la integridad física o mental de su población ocupacional, así como a los bienes empresariales, aparte, claro está, del cumplimiento de la legislación respectiva para proteger y dar la suficiente garantía a sus trabajadores.

➤ **Complejo siderúrgico Andec- Funasa**

Compromiso de calidad para construir con seguridad"

El crecimiento de la economía de un país depende básicamente del desarrollo de su aparato productivo en el que están inmersos todos los sectores industriales. En Ecuador, el 19 de octubre de 1969, inició sus actividades lo que hoy es la primera industria siderúrgica del país: ANDEC, Acerías Nacionales del Ecuador, con su filial y gran complemento, FUNASA, Fundiciones Nacionales S.A. Juntas conforman el COMPLEJO SIDERURGICO ANDEC - FUNASA.

Políticas

- Sistema de administración basado en la filosofía de Calidad Total.
- Satisfacción total del cliente interno y externo, mediante calidad del producto, entrega oportuna y atención personalizada.
- Optimización del recurso humano bajo normas de respeto y disciplina, entregando un justo reconocimiento y adecuado ambiente de trabajo.
- Mejoramiento continuo de los sistemas de información, comunicación y procesos.
- Implementación de nuevas tecnologías en los procesos.
- Evaluación permanente de la planificación.
- Liderazgo empresarial y de la dirección.

En sus inicios ANDEC surgió para llenar un vacío en la industria de la construcción, pues era necesario contar con una institución que abasteciera el mercado y fuera una empresa generadora de plazas de trabajo; es así que ANDEC inicio sus operaciones con 1.500 t mensuales. Hoy su capacidad instalada le permite producir 150.000 t anuales.

A lo largo de su historia, ANDEC ha abastecido al mercado con un total de 1'790.720.026 t de producto terminado.

Reseña histórica de FUNASA

Inicia sus operaciones en septiembre de 1978, su producción cubre el 30% de las necesidades de ANDEC. Cuenta con un proceso de fusión con un horno eléctrico de 15 t por colada, mediante proceso de colada continua de dos líneas.

La materia prima utilizada para la elaboración de la palanquilla es la chatarra, material procedente de los diversos procesos de fabricación de metales o aleaciones. En FUNASA se utiliza chatarra de acero

proveniente de desperdicios de laminación, de desguase (de barcos), de latas de envases y retornos de acería.

Para lograr que el ciclo en la producción de varilla sea completo, ANDEC integró a este proceso a su filial FUNASA (Fundiciones Nacionales S.A.) con quien comparte la responsabilidad de lograr los objetivos de desarrollo que el país tiene confiado a la industria siderúrgica.

Esta integración ha significado un notable impulso al desarrollo interno del país, pues FUNASA al producir 40.000 t anuales de palanquilla de acero contribuye al ahorro de divisas por la suma aproximadamente de 11'000.000 de dólares, por concepto de importación.

Misión - ANDEC

Ser la mejor alternativa en la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ofreciendo productos siderúrgicos con alta calidad para la industria de la construcción y afines, brindando un constante asesoramiento técnico y servicio personalizado.

A fin de ofrecer:

Al Inversionista, una adecuada rentabilidad,

Al Trabajador, seguridad y bienestar,

Al País, apoyo a su desarrollo y crecimiento socioeconómico

Misión - FUNASA

Fabricar acero de alta calidad y versatilidad, a menor costo, ofreciendo un servicio personalizado a nuestros actuales y potenciales clientes, en base

a la filosofía de calidad total, fundamentada en el reordenamiento estructural e integracional de nuestra organización.

Asumir el liderazgo dentro del mercado siderúrgico y satisfacer los requerimientos de los accionistas, garantizando a nuestro personal, bienestar y la permanencia de la empresa en el futuro, con nuestro aporte a la sociedad ecuatoriana.

Principios

- Liderazgo empresarial.
- Calidad total.
- Servicio al cliente interno y externo.
- Creatividad e innovación tecnológica.
- Lealtad consigo mismo y con la empresa.
- Apoderamiento del personal.
- Fe positiva y mística en el trabajo.
- Comunicación doble vía.
- Respeto a las personas y políticas de la empresa.
- Crecimiento empresarial y beneficios al personal.
- Reconocimiento al desempeño de las personas.

Responsabilidad en su trabajo.

- Trato justo.
- Seguridad laboral y estabilidad en el trabajo.
- Disciplina en normas y procedimientos.
- Integración de personas.
- Adaptar nuestras actividades, procesos y productos para garantizar un desarrollo ambiental sostenible.
- Estar a la vanguardia de las actividades inherentes a este campo, logrando que la preservación del medio ambiente más que una exigencia sea una fuente de oportunidades.

- Desarrollar, fomentar y practicar en forma proactiva una protección efectiva del medio ambiente, buscando soluciones económicamente viables.

La Administración del Talento humano no solo que depende de una capacitación correcta sino que el entrenamiento esté acorde con lo que realizan en sus labores diarias y que las empresas modernas, competitivas como tal, tomen en cuenta que el elemento humano es el más importante. Es por ello que se aplica varias teorías y métodos para que sus colaboradores trabajen, se desarrollen como seres humanos, que luego se reflejará en la productividad de cada unas de las organizaciones o instituciones.

6.3.- MODELO PROPUESTO PARA EL EFICIENTE Y EFICAZ SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO EN LAS DEPENDENCIAS DEL REGISTRO CIVIL.

- **Planeamiento del Programa de mejoramiento y excelencia en el servicio al cliente con lineamientos de gestión del talento humano eficiente y eficaz para la satisfacción de las necesidades, llegando a la excelencia del servicio que presta el Registro Civil.**

Las investigaciones realizadas para lograr una adecuada gestión organizacional o institucional, coinciden en que la operación eficaz de un programa de mejoramiento continuo, para la excelencia en la calidad de servicios tanto para el cliente interno como externo, requiere del conocimiento y el trabajo de los empleados y los Directivos de la Institución, coordinando un adecuado planeamiento.

El planeamiento es la primera función que desempeña un Psicólogo y el primero en el proceso administrativo, ayuda a implementar un programa consistente y adecuado para que se logren los objetivos. Es

básicamente un programa cognoscitivo y supone prevención y decisión sobre las opciones.

▪ **Justificación**

Con la realización del presente programa se pretende aportar en forma cualitativa y cuantitativa, al conocimiento de los sistemas de Mejoramiento Continuo, además de la identificación de factores desmotivadores y el diagnóstico de necesidades.

Visualizar la posibilidad de lograr la eficiencia del servicio que presta el Registro Civil y por otro lado, el planteamiento de programas de capacitación, buscando la implantación de sistemas de mejoramiento de servicio cliente interno y externo.

Puesto que el servicio que presta el Registro Civil no es el adecuado, no solo por la falta de motivación del empleado sino por otros factores como son: sueldos demasiado bajos, instalaciones defectuosas, falta de capacitación etc., que generan desmotivación en el mismo. En conjunto y en presencia de estos elementos existe la necesidad de que los directivos y el Estado cumplan un papel fundamental en la implementación de políticas y estrategias de mejoramiento en las Instituciones públicas y privadas. Así se logrará fortalecer la existencia de las mismas.

▪ **Objetivos**

- Adoptar eficientes sistemas de capacitación que conduzcan a la excelencia en el servicio al cliente.
- Apreciación del incremento de rendimiento laboral en relación con los resultados esperados por la Institución en un período determinado.

- **Diagnóstico de necesidades de capacitación**

El diagnóstico de necesidades de capacitación permitirá conocer las carencias de conocimientos y habilidades que bloquean o impiden al desarrollo de las potencialidades del empleado y del eficaz desempeño actual de los mismos en su puesto de trabajo. Este diagnóstico lo obtuvimos en base al cuestionario aplicado tanto al cliente interno como externo.

Ya este diagnóstico sirvió para analizar que la falta de capacitación, afecta la efectiva atención al cliente; así los seminarios, talleres estarán dirigidos a estos aspectos. La detección de necesidades de capacitación mantiene una relación estrecha y directa con la identificación, ya que esta estructura los programas en función de la naturaleza y contenido de las áreas prioritarias de capacitación detectadas. La relación con la programación de eventos, se da en el hecho de que proporciona a está elementos básicos para la determinación de los contenidos a ser desarrollados.

- **Determinación de instrumentos**

En base de la metodología seleccionada y de las técnicas a aplicarse corresponde seleccionar o diseñar los instrumentos necesarios para poner operativo el estudio.

- **Cuestionario**

Caracterizado por contener una serie de preguntas que, ordenadas de acuerdo a una secuencia previamente establecida, debe ser contestada por escrito en los espacios señalados para el efecto, por parte de la persona a quién se dirige el cuestionario.

- **Programación de actividades y determinación de recursos.**

El objetivo es determinar las acciones a ejecutarse y los recursos necesarios para la realización del estudio y que son los siguientes:

- **Recursos humanos**

Para los fines de ejecución de los programas de capacitación del mejoramiento de la gestión de calidad en el servicio al cliente previo la respectiva coordinación se debe contar. Con la asistencia y colaboración de la División de Riesgos del Trabajo del IESS, así como también del SECAP enfatizando los recursos destinados a la motivación y desarrollo del personal.

- **Recursos materiales**

La Institución dotará de un espacio físico adecuado para la capacitación y enseñanza del programa, tomando en cuenta el número promedio de participantes por turno, así como también la provisión del material didáctico necesario para el total de participantes.

- **Recursos financieros**

La Institución fijará los fondos necesarios para la implantación y ejecución de este programa y posteriores.

- **Recursos técnicos**

Para la correcta ejecución del programa será conveniente contar y analizar el marco legal y reglamentario en que se desenvuelve la Institución tales como:

- Reglamento interno de trabajo
- Asociación de Empleados

- **Metodología**

Activa, con la participación de los empleados, trabajo en equipos análisis, retroalimentación y videos.

a).- Régimen de formación

El proceso formativo de los seminarios taller tienen una duración de 8 horas pedagógicas para cada tema propuesto, a tiempo completo.

b).- Lugar y sede

Seleccionado por el Registro Civil

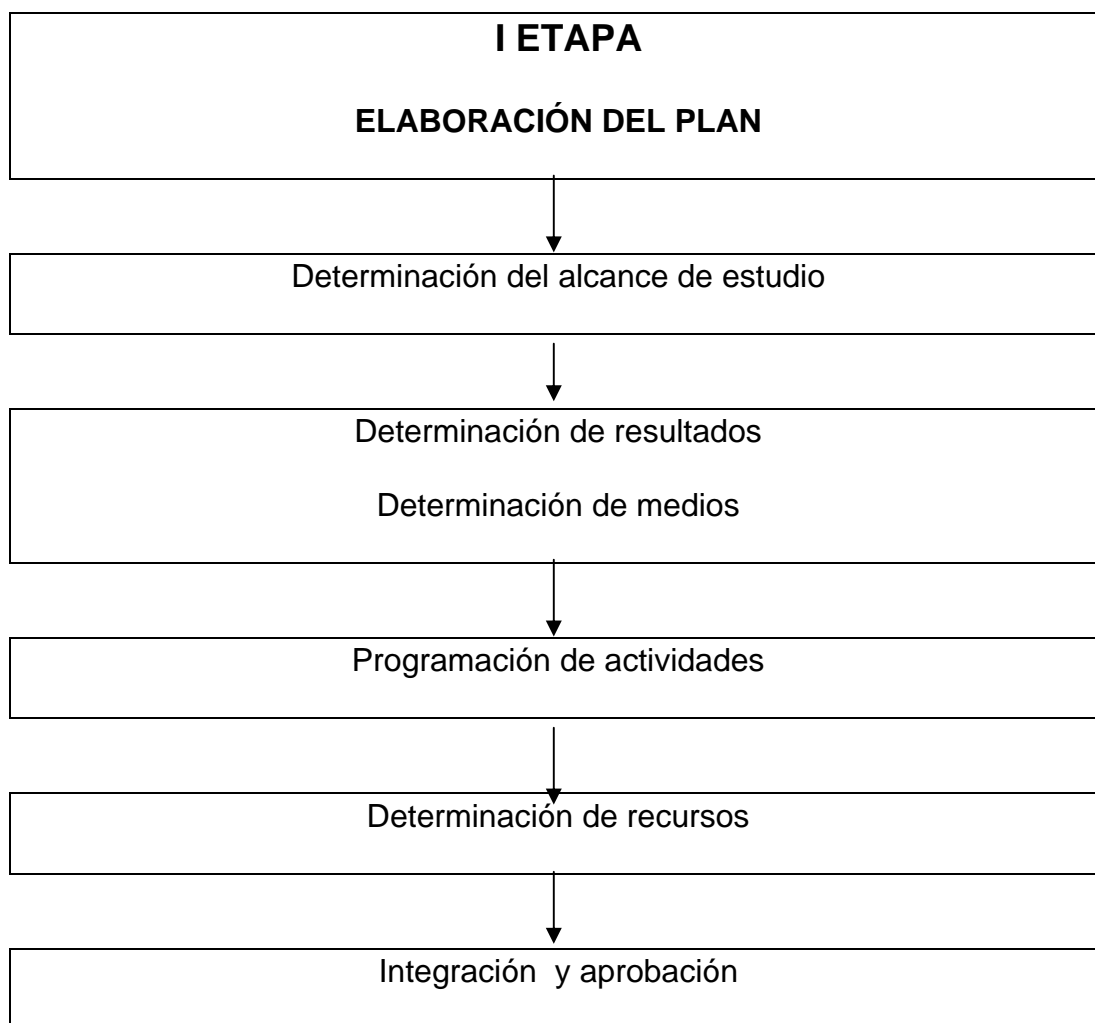
c).- Grupo meta

Personal seleccionado por la Institución y su posterior difusión

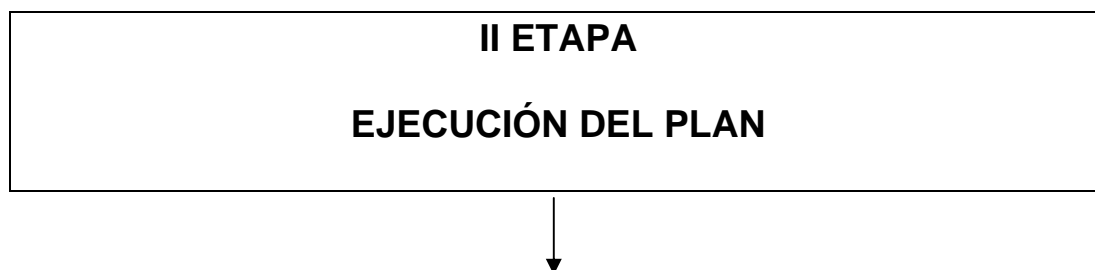
d).- Elaboración del cronograma

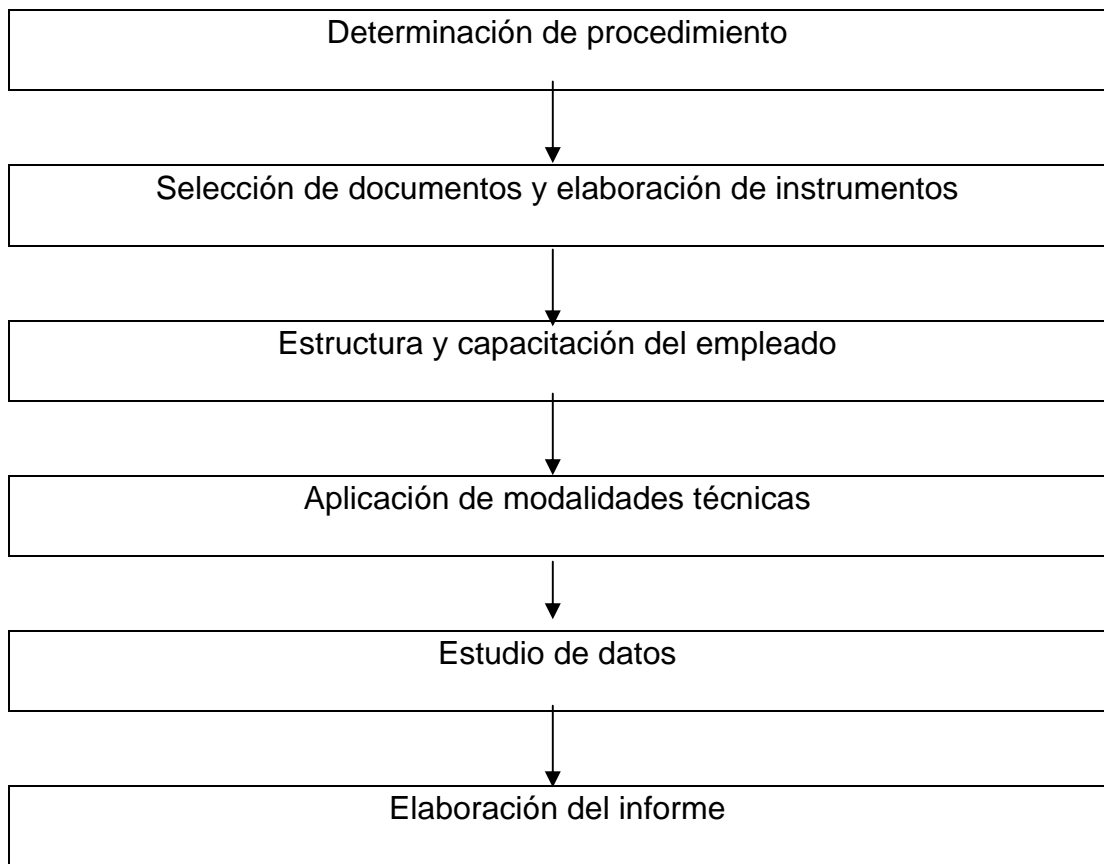
Permite precisar y detallar la secuencia y duración de las actividades a ejecutarse.

- **Seminarios taller tendientes a desarrollar la competencia y calidad de los servicios que presta la institución.**
- **Esquema de la capacitación**

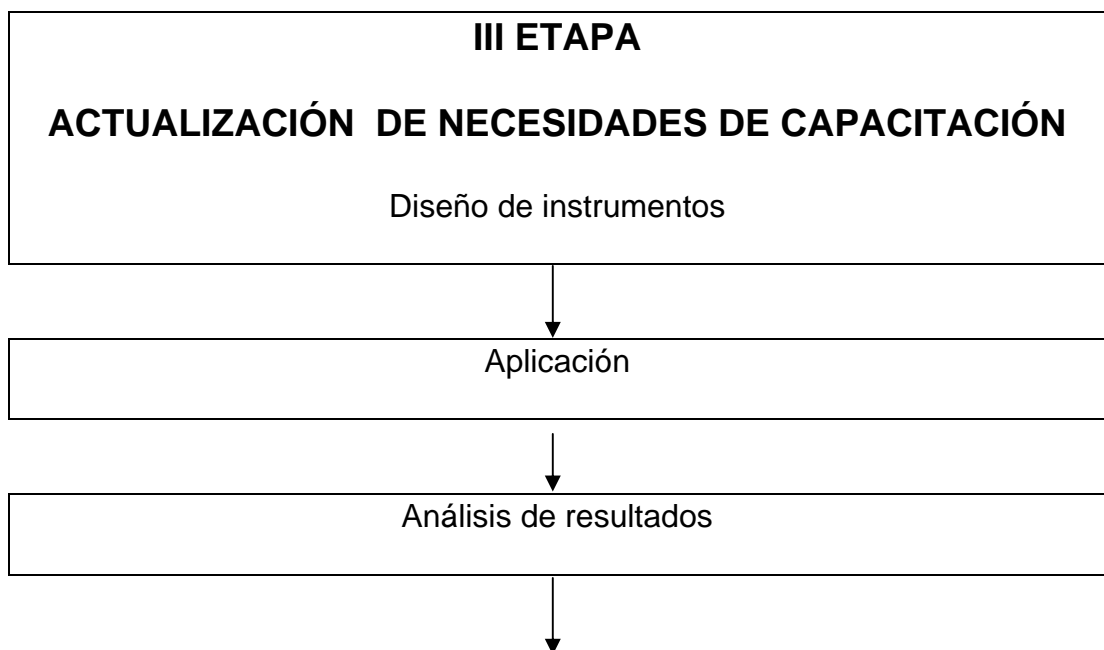


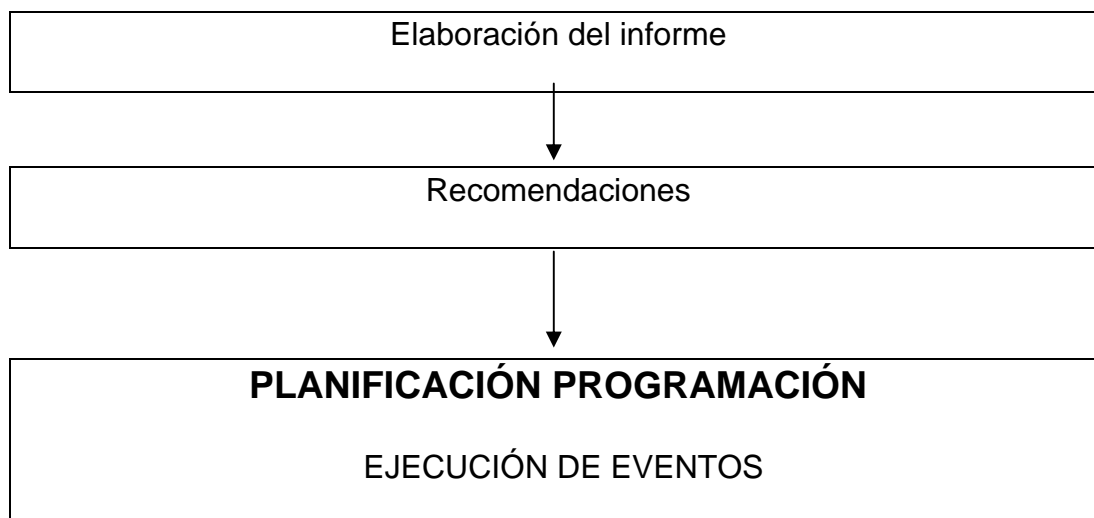
- **II ETAPA**
 - **Ejecución del Plan**





- **III ETAPA**
- **Actualización de Necesidades de Capacitación**





➤ **Planificación estratégica**

Título del curso: Planificación estratégica

Duración: 8 horas

Requisitos: Empleados que requieran capacitación

Número de días: 1 día

Número de horas: 8

Total de horas: 8

Fechas:

Horario: 8:00 12:00
13:00 17:00

Objetivo general.

Al concluir el curso, los participantes estarán en capacidad de identificar en que consiste la planificación estratégica; y además misión de la Institución.

Objetivos específicos

- Instruir a los participantes
- Potenciar sus conocimientos

- Sensibilizar

TALLER

¿CÓMO DETERMINAR LA MISIÓN?

En este taller se trata de elaborar el componente principal de una estrategia Institucional: la misión. El cumplimiento de esa misión orientará los planes de desarrollo de la Institución.

La idea de estrategia institucional expresa el modo de aprovechar los aspectos favorables del entorno y de la organización (fuerzas y oportunidades) para superar las dificultades (debilidades y amenazas) a fin de lograr el objetivo

Aspectos conceptuales

Definición de lo que es una institución

La especificación de lo que es la institución, en términos de naturaleza jurídica, de los integrantes. De que hace (campo de actividades) y hacia quiénes opera. La definición debe permitir determinar la identidad de la Institución, sus aspectos particulares respecto a las demás.

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Fortalezas.- Son aquellos elementos o capacidades (propios de la institución) que facilita avanzar hacia el cumplimiento de su misión o que le posibilita mantener o lograr una ventaja comparativa respecto a las demás instituciones que compiten entre sí. Para una mejor identificación de sus fuerzas es conveniente ubicar los factores que originaron sus éxitos.

Oportunidades.- Son situaciones que se presentan en el entorno, que pueden ser aprovechadas para facilitar el logro de un objetivo, la realización de la misma o mejorar el rol propuesto por la Institución.

Las oportunidades son situaciones que se presentan en la organización y que usando bien sus fuerzas, puede lograr una ventaja respecto a las demás. Una oportunidad puede estar ligada a la demanda de servicios, a la oferta de recursos para la promoción del desarrollo, al establecimiento de una alianza interinstitucional, etc.

Debilidades.- Son aquellos elementos de la propia organización que le hacen difícil llegar hacia el cumplimiento de su misión o que le ponen en desventaja comparativa respecto a las demás instituciones que compiten entre sí. Los fracasos de la Institución pueden ser pistas importantes para descubrir sus debilidades.

Amenazas.- Son aquellos actores y situaciones del entorno que pueden debilitar, hacer retroceder o destruir a la Institución.

MISIÓN

La misión es el objetivo que orienta todo el accionar de una institución. La concreción de la finalidad institucional en un intervalo de tiempo dado (mediano y largo plazos). Constituye el desafío institucional con base en la combinación y síntesis de tres elementos: las oportunidades y amenazas del entorno, las fuerzas y debilidades de la Institución y la dirección del desarrollo de la misma.

Factores claves del éxito

Aquellos aspectos de la actividad institucional que posibilitan ponerse en una situación de ventaja frente a las demás que operan en el mismo

aspecto. Hay factores comunes a las Instituciones exitosas: la potencialidad de las soluciones y su capacidad para promover esas soluciones.

Procedimientos metodológicos

Paso 1: Determinación de la definición institucional

- Cada participante redacta en una ficha su opinión personal sobre la definición de la Institución.
- Se analizan las fichas en términos de la definición de la Institución: su naturaleza jurídica, los integrantes, lo que hace y hace quién opera.
- Una vez analizadas las fichas individuales, se hace una redacción de la definición institucional con la cual se identifique el equipo de planificación participante.

Paso 2: Análisis FODA

- Los participantes, divididos en cuatro grupos, redactan de 3 a 5 fichas sobre las oportunidades, amenazas, fortalezas y las debilidades.
- Se analizan en plenaria las listas de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y se explora en conjunto alguna idea que no haya sido señalada por los grupos.

Paso 3: Aplicación de la Matriz FODA.

- Una vez identificado los factores que componen el panorama situacional, tanto interno como del entorno, se procede a la aplicación de la Matriz F.O.D.A. Esta matriz busca determinar las estrategias que resultan de la combinación de Fortalezas- Oportunidades, debilidades-

Oportunidades, por una parte, y Fortalezas- Amenazas, Debilidades- Amenazas, por otra parte.

Paso 4: Determinación de la Misión.

- Los participantes, divididos en cuanto grupos, redactan de 3 a 5 fichas sobre los factores claves de éxito.
- A partir de esto, se realiza un análisis conjunto para arribar a una formulación común, y se hacen propuestas de misión, señalando lo que se quiere lograr (en cuanto a transformación social), delimitando su escala (en términos de población objetivo y de ámbito de acción).

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: PRINCIPALES CRITERIOS

- 1.- El desarrollo se concibe como un proceso de mejoramiento de la capacidad de una sociedad para intervenir sobre sí misma.
- 2.- El desarrollo debe ser auto sostenible, tanto en lo humano como en lo económico.
- 3.- El desarrollo debe ser democrático, corresponder a las aspiraciones y expresiones de la voluntad de la población y sustentarse en sus propias instituciones democráticas.
- 4.- El desarrollo es posible desde dimensiones o escalas reducidas, siempre y cuando la población orgánica los esfuerzos en una dirección viable para sus capacidades y recursos.
- 5.- La mayor parte de los conocimientos necesarios para planificar adecuadamente se encuentran dispersos en las mentes de distintas personas, organizadas dentro de diferentes concepciones y han sido logrados con base en experiencias y condiciones sociales también diversas.
- 6.- Debe existir una jerarquía clara en la Institución.

7.- La solución de los problemas tiene un comienzo y un fin, y toda inyección de recursos debe generar una dinámica económica que le dé continuidad.

8.- Para que una organización o institución promueva el desarrollo es necesario que su aporte a la sociedad sea mayor que sus costos de operación.

9.- La Institución como tal constituye un potencial valioso para el país, y los recursos financieros de que dispone son muy necesarios para el desarrollo de éste.

10.- Para la institución, la eficacia y la eficiencia constituyen imperativos valores de los nuevos paradigmas de los empleados que la constituyen.

- **Las 9S o nueve factores clave para un ambiente de control de calidad total en el trabajo.**

TALLER LOS 9 FACTORES CLAVES PARA UN AMBIENTE DE CALIDAD

Título del curso: Los 9S factores claves para un ambiente de calidad

Duración: 8 horas

Requisitos: Empleados que requieran capacitación

Número de días: 1 día

Número de horas: 8

Total de horas: 8

Fechas:

Horario:	8:00	12:00
	13:00	17:00

Objetivo general.

Al concluir el curso, los participantes estarán en capacidad de identificar los factores claves que se necesitan para lograr la eficiencia laboral como familiar.

Objetivos específicos

- Instruir a los participantes
- Fortalecer la imagen institucional
- Desarrollo de eficiencia

LAS 9 S O NUEVE FACTORES CLAVES PARA UN AMBIENTE DE CONTROL DE CALIDAD TOTAL EN EL TRABAJO.

FILOSOFÍA DE LA CALIDAD

Este taller consiste en una visión de que son los 9 factores para un ambiente de calidad dentro del hogar y dentro de la Institución o empresa en la que trabajen los empleados a los que se les capacitara.

La calidad empieza por casa, en nuestro puesto de trabajo. Una de las necesidades de las personas es disponer de espacios y entornos adecuados para el desarrollo de los diferentes trabajos, actividades, procesos y tareas, etc. La carencia de éstos produce insatisfacción o pobreza de ambiente. Hay sitios para comer, dormir, para divertirse para estudiar y para realizar diferentes trabajos.

Por lo tanto es responsabilidad de la empresa y de sus colaboradores, organizar, desarrollar, mantener y mejorar continua y permanentemente los lugares de trabajo. Como una forma de dar a cada persona un sitio adecuado para su labor, para su desarrollo y para lograr, mejores índices de calidad en la elaboración de productos o prestación de servicios, lo cual se requiere no solo para sobrevivir sino para ser competitivos en esta época de globalización.

El Sistema 9S. Nueve Factores Claves para un ambiente de Control de Calidad en el trabajo ponen énfasis en ciertos comportamientos que permiten lograr un ambiente de trabajo clasificado, organizado, limpio y agradable.

CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS FACTORES:

CON LAS COSAS:

SEIRI = Clasificación

SEITON = Organización

SEISO = Limpieza

CON USTED MISMO

SEIKETSU = Bienestar Personal - Mantenimiento

SHITSUKE = Disciplina

SHIKARI = Constancia

SHITSUKOKU = Compromiso

CON LA INSTITUCIÓN

SEISHOO = Coordinación

SEIDO = Estandarización

SECUENCIA DE IMPLANTACIÓN

Primera etapa:

Clasificación

- Establecer criterios para identificar lo que sirve de lo que sirve.
- Lo necesario de lo innecesario.
- Lo suficiente de lo excesivo.
- Desechar o eliminar lo que no sirve, lo innecesario y lo excesivo.
- Quedarnos con lo que nos sirve, lo necesario y lo suficiente.

Organización

Establecer un sistema para tener a la mano los artículos necesarios

Limpieza

Elimine suciedad, basura y mantener condiciones de limpieza

Bienestar personal:

- Use ropa limpia
- Cuide de salud física, psíquica y mental
- Mantenga un comportamiento equilibrado
- Organice sitios de trabajo cómodos
- Use equipo de protección

Segunda etapa:**Disciplina**

Reconocer la necesidad de dar seguimiento a lo especificado

Procedimientos correctos, conforme a especificaciones

Conciencia de mejoramiento continuo y permanente

Tercera etapa:**Constancia**

Tener orientación permanente hacia el mejoramiento continuo y permanente con la participación de todos los empleados, hasta alcanzar las metas planeadas.

Compromiso

- Busque sin descanso el mejoramiento continuo y permanente
- Luche de manera continua y permanente para que el compromiso no se pierda
- Disfrute del desempeño en los trabajos realizados específicamente

Cuarta etapa

Coordinación

En el mejoramiento continuo y permanente del medio ambiente de trabajo debemos participar todos, al mismo tiempo, son los mismos propósitos y con el mismo ritmo.

Estandarización

- Cuando se avance en la forma de pensar y actuar, considerar en que y como se puede contribuir a la satisfacción a plenitud del cliente interno y externo a partir de la actuación del empleado en su desempeño de trabajo.
- Identificar procesos y productos, para mejorarlos
- Identifique procesos para productos compatibles

Quinta etapa

- Distribuir y vender productos o prestar servicios que satisfagan a plenitud a los clientes internos y externos.
- Un cliente satisfecho atrae a otros clientes.
- Los aspectos señalados se traducen en productividad, competitividad, supervivencia y prosperidad para la empresa o institución.

➤ **Mejoramiento Continuo**

TALLER MEJORAMIENTO CONTINUO

Título del curso: Mejoramiento continuo

Duración: 8 horas

Requisitos: Empleados que requieran capacitación

Número de días: 1 día

Número de horas: 8

Total de horas: 8

Fechas:

Horario:	8:00	12:00
	13:00	17:00

Objetivo general.

Al concluir el curso, los participantes estarán dotados de conocimientos tendientes a mejorar su labor dentro de puesto de trabajo.

Objetivos específicos

- Instruir a los participantes
- Desarrollo de mejoramiento continuo y servicio eficiente

Grupos de mejoramiento y estructura de la calidad

En la administración para el mejoramiento continuo de procesos y sistemas la administración funcional transversal se relaciona con la coordinación interdepartamental requerida para realizar las metas funcionales y el despliegue de la política con programas de implantación para las mejoras de la calidad y la productividad. Una vez determinadas la estrategia y planificación de la empresa, la alta administración fija los objetivos para los esfuerzos funcionales transversales que cortan lateralmente toda la organización.

El mejoramiento continuo es un proceso permanente que se logra con el compromiso de todos en la organización.

A partir de los resultados obtenidos en la observación y evaluación, se hace necesario redefinir metas, priorizar acciones preventivas y correctivas. Llevarlas a cabo sin perder el enfoque hacia el Mejoramiento Continuo. Alcance una meta o estándar mediante el Ciclo "P.H.V.A. ": PLANEAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR. Es necesario proponer una

meta más alta en forma continua, innovar y volver a comprometerse mediante el empleo de otra metodología para poner en práctica el Control de Calidad Total, de tal manera que se evite un detenerse en el desarrollo de la Institución frente a los retos del tercer milenio, la globalización y la apertura de mercados.

Valores corporativos

Es necesario descubrir o fortalecer valores, responsabilidades, habilidades de los empleados del Registro Civil se pueden señalar los siguientes:

- 1.- Nuestras actividades las realizamos con humildad, satisfacción, profesionalismo y excelencia, basadas en principios éticos y morales, cumpliendo una labor social.
- 2.- La comunicación franca y abierta, el convencimiento de lo que hacemos, en un ambiente de confianza, armonía y solidaridad son nuestro compromiso diario.
- 3.- Fomentemos el desarrollo personal y profesional, el trabajo en equipo y la innovación permanente de técnicas y sistemas.
- 4.- Entreguemos un servicio eficaz y transparente para alcanzar el más alto nivel de satisfacción en nuestros usuarios.

Principios de la calidad

- Respeto mutuo, exigir la formación del liderazgo
- Dar estabilidad a los trabajadores
- Calidad por mejoramiento y no por inspección
- Ser constante en la mejora individual y grupal
- Institucionalizar la educación laboral
- Tomar medidas para lograr la transformación

Eliminar errores

En todos los problemas o situaciones que se presentan en el Registro Civil hay que buscar las causas, para eliminar errores o defectos del producto o servicio.

Síntoma: Constituye la mala imagen de la Institución

Causa: Falta de importancia e interés para proporcionar una mejor imagen, falta de motivación e interés para realizar la mejora, falsa de orientación, falta de recursos financieros, la falta de interés de todos los que conforman la Institución, falta de liderazgo, estabilidad.

LA FALTA DE AUTOESTIMA, LIDERAZGO, PARTICIPACIÓN GRUPAL.

➤ **Desarrollo Autoestima**

Desarrollo autoestima

“Porque te valoras en centavos cuando tu valor es comparable a la riqueza de Un rey, porque a quienes te menospreciaron y peor aún porque se les creíste? Recuerda no sigas escondiendo tu individualidad, sácala, muéstrala al mundo”.

Autoestima

- Es el sentimiento de respeto y valía hacia sí mismo, conocimiento de las fortalezas propias, capacidad para nutrir y desarrollar esas fortalezas.

- Capacidad para discernir el ajuste entre fortalezas, debilidades propias y las necesidades de la Institución.

El camino al éxito.

- 1.- Fijarse metas específicas.
- 2.- Elaborar un plan de actividades tendientes a alcanzar la meta propuesta.
- 3.- Ejecutar todos y cada una de las actividades previamente planificadas.
- 4.- Constancia en el cumplimiento de las actividades.
- 5.- Perseverancia ante los problemas y obstáculos que pudieran surgir en el desarrollo del plan.
- 6.- Control en la revisión de todo el proceso, si no llegamos al éxito las metas están mal planteadas, están debajo de la real capacidad, o no somos perseverantes.

➤ **Calidad en el Servicio al Cliente**

Calidad en el servicio al cliente

Título del curso: Calidad en el servicio al cliente

Duración: 8 horas

Requisitos: Empleados que requieran capacitación

Número de días: 1 día

Número de horas: 8

Total de horas: 8

Fechas:

Horario:	8:00	12:00
	13:00	17:00

Objetivo general.

Al concluir el curso, los participantes estarán instruidos en aspectos de calidad en el servicio al cliente.

Objetivos específicos

- Instruir a los participantes cambios de paradigmas
- Desarrollo de valores corporativos y calidad

Este seminario desarrollara la calidad en los servicios proporcionando aspectos claves en el trato con el cliente interno como externo.

Calidad en el servicio al cliente

El esfuerzo de calidad precisa una nueva manera de pensar en el cliente, y pensar en los clientes nuevos también. Los administradores norteamericanos, mal acostumbrados durante decenios al éxito. Cuando la clientela aceptaba todo lo que las empresas produjeran, todavía no han captado que ellos tienen que satisfacer las necesidades del cliente, pues de lo contrario, la beneficiaría a su competidor. Con el cliente como punto de referencia, es más fácil fijar las prioridades.

En las Organizaciones pendientes de calidad, la palabra cliente describe algo más que una relación en la cual el dinero sencillamente cambia de manos. Hay dos grupos de clientes: los internos y los externos. El cliente externo es el usuario final del producto o servicio. El cliente interno es la persona o unidad de trabajo que recibe el producto o servicio que le proporciona otro dentro de la misma empresa.

Pasos para una efectiva atención al cliente

- Sea siempre amable con el cliente, aunque ellos no sean amables con usted.

- Promueva las sugerencias de los clientes respecto de cómo podría mejorar su trabajo.
- Reciba y maneje con amabilidad cualquier queja o problema.
- Haga lo imposible por atender al cliente.
- Sonría hasta en los momentos en que no tenga ganas.
- Acepte las malas noticias y horarios inflexibles con calma.
- Dé un servicio que vaya más allá de lo que los clientes esperan de usted.
- Dé sugerencias útiles y/o guía cuando considere que los clientes lo necesitan.
- Explique minuciosamente las características y beneficios de los servicios que presta.
- Asegúrese de haber cumplido su compromiso con el cliente.

Trasmitir una actitud positiva

- Sabiendo escuchar.
- Dejar hablar.
- Evitar distracciones.
- Concéntrese en lo que la otra persona está diciendo.
- Buscar el sentimiento real.
- Ser empático.

Pasos para el manejo de quejas

- 1.- Escuche con atención la queja.
- 2.- Repita la queja y asegúrese de haber escuchado en forma correcta.
- 3.- Ofrezca disculpas.
- 4.- Dese por enterado de los sentimientos del cliente (enojo, frustración, etc).
- 5.- Explique que hará para corregir el problema.

6.- Agradézcale al cliente el haberle dado a conocer el problema.

Motivos por lo que los clientes son difíciles

- 1.- Están cansados o frustrados.
- 2.- Están confundidos o abrumados.
- 3.- Están defendiendo su ego o autoestima.
- 4.- Nunca han estado en una situación similar.
- 5.- Se sienten ignorados, nadie los ha escuchado.
- 6.- Pueden encontrarse bajo la influencia del alcohol o de alguna droga.
- 7.- No han entendido el mensaje.
- 8.- Han recibido un trato malo en el pasado en circunstancias similares.
- 9.- Están de mal humor y se desquitan con usted.
- 10.- Están apurados o han esperado mucho tiempo para recibir el servicio.
- 11.- Otros, especifique.

➤ **Motivación un cambio de paradigma**

Motivación un cambio de paradigma personal

“el poder del éxito esta en tu persona”

“Cuando te sientas deprimido, agobiado o intentando desalentarte en la vida piensa. “

El día de hoy voy a ser niño adulto niño, voy a volver a jugar cuando era pequeño y tenía menos complejos y razones que ahora, muchas veces nosotros dejamos que hacer cosas por el buen o mal humor que nos encontramos. Al descubrir y conocer nuestras emociones vamos a sacar provecho de las mismas aprendiendo además a relacionarnos mejor así ser más exitosos en la vida.

EL PODER DEL ÉXITO ESTA EN**TU PERSONA**

Yo voy a crear

Yo soy libre

Yo soy la fuerza de la vida

Voy a dirigir

Voy a desafiar

Yo soy la fuerza del bien

Voy a subir, subir y subir

Yo soy un líder

VOY A TRIUNFAR

VUELVE A EMPEZAR

Aunque el triunfo te abandone

Aunque sientas el cansancio

Aunque el error te lastime

Aunque el negocio quiebre

Aunque una traición duela

Aunque una ilusión se apague

Aunque el dolor queme tus ojos

Aunque ignores tus esfuerzos

Aunque la ingratitud sea la paga

Aunque la incomprensión corte tu
sonrisa

Aunque todo parezca nada

CAPITULO VII
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES.

CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

➤ CONCLUSIONES.

Como hemos visto a través de la comprobación de los datos estadísticos relacionados a las encuestas aplicadas a los Empleados, y al cliente en comparación con la hipótesis, podemos concluir que:

1. Actualmente, en el siglo XXI, se reafirma la era del conocimiento en donde el activo principal es el intelectual y la herramienta que la apoya es la innovación, por tanto la necesidad de responder a esta transformación es por su puesto la administración del talento humano eficiente y eficaz, desarrollando destrezas y competencias en los empleados, contando con un modelo estratégico que nos proporcione el liderazgo ejecutivo de excelencia y la lograr la productividad potencializando el desempeño empresarial.

2.- El País de hoy y las instituciones públicas necesitan de ejecutivos líderes que se identifique con su equipo de trabajo, logrando metas hacia un fin común; movilizar el potencial de la gente y enfrentar los retos de siglo XXI se requiere el Empowerment, es decir, el compartir el poder a todo nivel haciendo que todos estén comprometidos.

3.- La globalización hace necesario que todas las organizaciones e instituciones estén preparadas para la competitividad, apertura de mercados, entonces es primordial que la gestión al interior y exterior fundamentalmente, le permita al usuario adquirir el producto más rápidamente, el lugar de fácil acceso, ambiente adecuado, etc.

4.- En los actuales momentos la competitividad del Registro Civil se basa principalmente en la capacidad de su gente especialmente en sus

conocimientos técnicos, aptitudes, actitudes, y se aproveche el entrenamiento, creación, innovación, es decir valor agregado para alcanzar niveles de excelencia administrativa.

5.- Tomando en cuenta el nivel motivacional del empleado del Registro Civil se concluye que su nivel es bajo de acuerdo a la encuesta motivacional, mediante la cual se pudo palpar la poca satisfacción que existe. Indica que si no hay un nivel de incentivos y capacitación elevado, no tendrán un rendimiento eficiente por más que exista un mejoramiento de sus conocimientos.

6.- Los resultados obtenidos en ciertos items son muy ciertos, necesidades básicas no cumplidas en su totalidad, nivel de seguridad bajo y los requerimientos sociales en la gran mayoría, es regular. El nivel de estima es regular por la inestabilidad en el puesto de trabajo y si es que tienen capacitación no se lo aplica adecuadamente porque no es continuo.

7.- La Administración del Talento Humano debe ir encaminada al mejoramiento de la satisfacción de los empleados que laboran en esta Institución; y luego, la aplicación de los cursos sobre todo para que se alcance la gestión de calidad en el servicio al cliente. Concienciar el cambio de paradigmas hacia la efectividad de servicio.

8.- La capacitación debería iniciarse desde el momento en que el trabajador ingresa a la Institución, incentivarle a que no disminuya en ningún momento esa moral, de esa manera la preparación que le brinde la Institución originará mejores oportunidades de surgir, aunque en la Institución Pública es muy difícil mantener un nivel de motivación y satisfacción de necesidades superiores porque la dependencia del

Estado impide de alguna manera que los recursos financieros sean limitados, a más de los impedimentos legales.

9.- El cambio que requiere la Institución es de mentalidad .De visión de calidad hacia un continuo desarrollo, que todos los procesos por simples que sean, hacerlos bien. Se debe desarrollar nuevos valores corporativos, elevar la autoestima del empleado generando en el trabajo, riqueza, honestidad, creando una nueva cultura organizacional. Desterrando en base a estos valores la corrupción.

➤ **RECOMENDACIONES**

El afán que me lleva a formular estas recomendaciones, es justamente el papel que juega la gestión del talento humano y la planificación de esta área, especialmente en el desarrollo del Registro Civil con programas de calidad total, mejoramiento continuo y servicio al cliente.

1.- Que la acción que se cumple en el área de capacitación no se límite a ciertas áreas o grupos, sino que planifique para todos los sectores, permanentemente; habrá que cumplir un papel de gestión institucional para beneficio de la misma y los empleados especialmente. Lo que necesitamos ahora, en este mundo totalmente industrializado y globalizado, es competir basados en nuevos estándares de calidad, cambios estructurales, con una visión de liderazgo institucional.

2.- La mayoría de servicios que brinda el Registro Civil son inadecuados, ya que desconocemos los requerimientos, necesidades, exigencias del cliente externo. Es la crisis en que viven las Instituciones Públicas por la falta de recursos económicos principalmente, lo que afecta el normal

desenvolvimiento. El Gobierno debe apoyar el cambio, autogestión por medio de la cual aprovechar las ventajas competitivas.

3.- Debe haber cambios estructurales macros e individuales, comenzar por el cambio de mentalidad en los empleados. El problema es ver todo como global; lo primordial es el individuo, luego los grupos y la Institución misma. Se ha manifestado que la corrupción existe en todo nuestro país, pero esta es la manifestación de la falta de valores y moral, de las fallas en la misma estructura del Estado.

4.- Es necesario el entrenamiento y transferencia de conocimientos eficientes es la clave del cambio de actitud mental para un crecimiento individual y organizacional, desarrollando actitudes positivas y valores de calidad. Lograr un ambiente de trabajo adecuado, planear el mejoramiento continuo del mismo para que de esta manera contribuya a la confianza cooperación en el equipo, enriqueciendo todas las experiencias realizadas.

5.- Se deben crear nuevos paradigmas en todos los campos, en lo educativo, en lo económico y primordialmente en lo tecnológico, solo así conseguiremos que nuestra Institución se desarrolle y por ende colabore más eficientemente con el país. Que se realice una retroalimentación después de cada curso ya que esto servirá para enriquecer más sus conocimientos, y actualizar ciertas áreas olvidadas, lo que será de mayor efectividad en el aprendizaje.

6.- Realizar un seguimiento de todos aquellas empleados que han participado en cursos externos y cursos especiales; determinar hasta que grado lograron aprovechar. Y así analizar si se cumplió o no las expectativas creadas a nivel de la institución y personalmente. Que los

horarios de atención se extiendan con un personal más eficientemente, dedicado sin pérdida de tiempo.

7.- Ir a una cultura organizacional con nuevos valores corporativos, respetando sobre todo a los empleados que son quienes sacan adelante una institución. Estabilidad en el personal incluyendo los mandos altos.

8.- De hecho una mejor preparación origina un amplio panorama para que el empleado mejore sus relaciones sociales, consiguiendo de esta manera ser reconocido y respetado ya que si ha aprovechado en su totalidad presentaría una imagen de liderazgo.

9.- Que los Directivos tomen muy en cuenta que los cursos de capacitación impliquen los objetivos de las necesidades tanto fisiológicas como sociales, ya que el sujeto adecuadamente motivado y satisfecho en sus necesidades básicas, realizará el trabajo con dedicación y esmero. Podrán conseguir nuevas metas que los realicen como personas.

10.- El Estado, a través de los estamentos correspondientes, es quién debe dar prioridad a instituciones que tienen valor fundamental dentro del marco de desarrollo y por ende de identificación ciudadana. Tomando en cuenta la mejora de infraestructura, desarrollo tecnológico y servicio eficiente, la Institución será no solo de identificación sino de generación de recursos sostenibles.

11.- Elementos claves son un liderazgo efectivo, planeación estratégica, satisfacción de los clientes, comunicación y análisis; apoya a la gestión del Talento Humano, basado en la filosofía de la calidad total y una excelencia gestión de los todos los procesos.

12.- Es fundamental que los Directivos tomen conciencia que elevando el nivel de satisfacción, basados en la teorías motivacionales, mejorará la capacidad de rendimiento, repercutirá en un mejor servicio al cliente externo como interno, elevará el status consiguiendo de esta manera ser reconocido y querido por su dedicación y esfuerzo, demostrando no solo en su círculo de trabajo sino también en el seno familiar, el cual servirá de ejemplo para los demás, siendo de esta manera un modelo a seguir por todos los empleados.

BIBLIOGRAFIA

ALDAZ Ramón, BRIEF Arthur P, Diseño de Tareas y Motivación del Personal. Edit Trillas. México 1989.

ALVAREZ Ruben, Gestión Pública con Gerencia Empresarial Para el Desarrollo Sostenido en el Ecuador. Tesis de Grado IAEN 1999.

ANDEC – FUNASA Guayaquil Ecuador Internet 2002

ARIAS Galicia, Administración del Recursos Humanos. Edit Trillas. México. 1983.

BENTLEY Trevor, Capacitación Empresarial. The Business Training. Serie Management. Edit Mc. Graw Hill Interamericana S.A. Santa Fé de Bogotá Colombia 1993.

BIGERIEGO Juan Felipe, Sistema de Premios e Incentivos. Edit Deusto. Bilbao España. 1987.

COFFER CN Y MH APPLEY, La Psicología de La Motivación Teoría e Investigación. Sexta Edición. Edit. Trillas México. 1990.

DEMING W Edwards, Calidad Productividad y Competitividad la salida de la crisis. Edit Díaz de Santos. Madrid España 1989.

DESSLER Gary, Administración de Personal. Edición Cuarta Edit. Prentice Hall. D.F. México 1991.

DON HELLRIEGEL, SLOCUM John W, Administration. Septima Edición. Edit. Thomson Publishing Company. 1998.

IAKOBSON Pavel M, La Motivación de la Conducta Humana Problemas Psicológicos. Edit Pueblos Unidos Montevideo .Uruguay. 1997.

INTERNET, gestiondelconocimiento. 2001

L ANCONA , F.J.J. BUYTENDIGK, P. Dell, y Otros, La Motivación. Edit Protea . Buenos Aires. Argentina. 1991.

MASLOW Abraham Garold, Motivación y Personalidad. Edit Sagitario. Madrid España. Colección Psico- Social. 1996

Mc. CLELLAND David, Estudio de la Motivación Humana. Edit Narcea S.A. Madrid. España. 1990.

Mc GREGOR Douglas, El Aspecto Humano de las Empresas Mando y Motivación. Tercera Edición. Edit Diana México. 1989.

PONCE ITURRIAGA Patricio, La Administración del Talento Humano como factor clave de éxito en la gestión empresarial. IAEN 2000 - 2001

ROSEMBAUM Bernard L, Cómo Motivar a los Empleados de Hoy. Modelos Motivacionales. Edit Mc. Graw Hill. México. 1989.

SUMANTH David, Ingeniería y Administración de la Productividad. Edit Mc Graw Hill. Interamericana S.A. México 1990.

VILLAMIZAR A Rodrigo y MONDRAGÓN A Juan Carlos, Zenshin, Lecciones de los países de Asia Pacífico, en tecnología, Productividad y Competitividad. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1995.

**RESULTADOS DEL NIVEL DE
SATISFACCION DEL CLIENTE
INTERNO SOBRE LA
(ADMINISTRACION DEL TALENTO
HUMANO EN LA INSTITUCION)**

**NIVEL DE SATISFACCION DEL
CLIENTE EXTERNO DE LOS
SERVICIOS QUE PRESTA EL
RESGITRO CIVIL**

**¿ QUE OPINA DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL
REGISTRO CIVIL QUITO?**

SU OPINIÓN ES IMPORTANTE PARA NOSOTROS

1.- ¿ Qué servicio utilizó?

Ventanillas Búsqueda de información Otros

2.- ¿ Considera Ud. que la persona que le atendió demostró estar capacitado para el servicio que Ud. requirió?

Si No

3.- ¿ Considera Ud. que la persona que el atendió en la ventanilla le atendió de manera cordial?

Si No

4.-¿ Considera Ud. que fue atendido de forma ágil en la ventanilla?

Si No

5.- ¿ Pudo realizar Ud. su trámite de manera satisfactoria sin dificultad alguna?

Si No

6.- ¿ Como calificaría Ud. la atención recibida en la ventanilla?

Exelente Muy bno Bueno Regular
Malo

7.-¿Qué se podría hacer para atenderle de mejor manera?

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN

