



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**

Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la  
Obtención del Título de: Psicóloga Industrial

**TEMA:**

---

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
FUNCIONARIOS DEL ÁREA DE BALCÓN DE SERVICIOS DEL  
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DE  
AMBATO”.

---

**AUTORA:** Carmen Alexandra Durán Sánchez

**TUTOR:** Ing. Andrea Lucía Rosero Burbano

**Ambato – Ecuador**

**2015**

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O  
TITULACIÓN**

CERTIFICA:

Yo, Ing. Andrea Lucía Rosero Burbano, con C.C.: 0401083951 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL ÁREA DE BALCÓN DE SERVICIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DE AMBATO”**, desarrollado por la egresada Carmen Alexandra Durán Sánchez, considero que dicho informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

.....  
Ing. Andrea Lucía Rosero Burbano

CC: 0401083951

**TUTORA**

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

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

.....  
Carmen Alexandra Durán Sánchez

C.C.: 1803773314

**AUTORA**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL ÁREA DE BALCÓN DE SERVICIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DE AMBATO”, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

.....  
Durán Sánchez Carmen Alexandra  
C.C.: 180377331-4

**AUTORA**

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN:**

La comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL ÁREA DE BALCÓN DE SERVICIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DE AMBATO” presentada por la Sra. Carmen Alexandra Durán Sánchez egresado de la Carrera PSICOLOGÍA INDUSTRIAL promoción: Octubre 2014 - Marzo 2015, una vez revisada y calificada la investigación, se APRUEBA en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

LA COMISIÓN

.....  
Lcda. Mg. Mónica Narciza López Pazmiño  
C.C.: 1801224351

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

.....  
Lcdo. Mg. Luis Hernán Inga Loja  
C.C.: 1802425510

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

## DEDICATORIA

Son muchas las personas a quienes me gustaría dedicar el presente trabajo, algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón. Sin importar donde están y si alguna vez llegan a leer esta dedicatoria quiero agradecerles por formar parte de mi vida, por lo que me han brindado y todas sus bendiciones.

A mi hermano Fabián, ¡ñañito lo hicimos!, he cumplido con la promesa. Este logro es gracias a ti porque cuando me sentí vencida, tu recuerdo me animó a seguir adelante

GRACIAS MIL GRACIAS ÑAÑO.

A mi hijo David López por quien cada día tiene sentido, testigo silencioso de mi lucha cotidiana en busca de un mejor futuro, a él, mi esperanza, mi alegría, mi vida y la culminación de este trabajo y lo que representa.

¡Te amo mi terremotito!

A mi pequeña, rebelde e inigualable hermana Dayana, porque al igual que mi enano eres lo máspreciado que Dios y mis padres me han dado...

¡Te amo ñañita!..

*“Lo importante en la vida no es el triunfo sino la lucha. Lo esencial no es haber vencido, sino haber luchado bien.”*

(Barón Pierre de Coubertin)

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios por haberme permitido vivir; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mi padre, mi madre a mis hermanos; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

Alexandra Durán Sánchez



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenidos	Páginas
<b>A. HOJAS PRELIMINARES</b>	
Portada	i
Aprobación del tutor del trabajo de graduación o titulación	ii
Autoría de la investigación	iii
Cesión de derechos de autor	iv
Al Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	viii
Índice de Contenidos	ix
Índice de Tablas	xiv
Índice de Gráficos	xv
Índice de Cuadros	xvi
Índice de Figuras	xvii
Resumen Ejecutivo	xviii
Executive Summary	xix
<b>B. TEXTO</b>	
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
1.1 Tema de Investigación	2
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.2.1 Contextualización del Problema	2
1.2.2 Árbol del Problema	4
1.2.3 Análisis Crítico	5

1.2.4 Prognosis	6
1.2.5 Formulación del Problema	6
1.2.6 Preguntas Directrices	6
1.2.7 Delimitación	7
1.2.7.1 Delimitación Espacial	7
1.2.7.2 Delimitación Temporal	7
1.2.7.3 Delimitación Conceptual	7
1.3 Justificación	8
1.4 Objetivos	9
1.4.1 Objetivo General	9
1.4.2 Objetivo Específico	9

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos	11
2.2 Fundamentación Filosófica	13
2.2.1 Fundamentación Ontológica	14
2.2.2 Fundamentación Epistemológica	14
2.2.3 Fundamentación Axiológica	14
2.2.4 Fundamentación Psicológica	15
2.3 Fundamentación Legal	15
2.4 Categorías Fundamentales	19
2.4.1 Subordinación Conceptual: Variable Independiente	20
2.4.2 Subordinación Conceptual: Variable Dependiente	21
2.5 Definición de Categorías	22
2.5.1 Clima Organizacional	22
2.5.1.1 La Motivación	24
2.5.1.1.1 Factores que intervienen en la Motivación	25
2.5.1.2 Liderazgo	26
2.5.1.2.1 Tipos de liderazgo	27
2.5.1.3 La Comunicación	28

2.5.1.3.1 Proceso de la comunicación	29
2.5.1.4 Relaciones Interpersonales	30
2.5.1.5 Estructura o Modelos Organizacionales	31
2.5.1.5.1 Tipos de diseños organizativos	31
2.5.2 Comportamiento Organizacional	34
2.5.3 Desarrollo Organizacional	34
2.5.4 Administración General	35
2.5.5 Gestión Del Talento Humano	36
2.5.6 Desempeño Laboral	37
2.5.6.1 Evaluación De Desempeño	37
2.5.6.1.1 Propósitos de la evaluación de desempeño	38
2.5.6.1.2 Productividad	39
2.5.6.1.3 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	40
2.5.6.2 Capacitación	42
2.5.6.2.1 Objetivos de la capacitación	43
2.5.6.3 Compensación Laboral	44
2.5.6.3.1 Tipos de compensación	44
2.6 Hipótesis	47
2.7 Señalamiento de las Variables de la Hipótesis	47
2.7.1 Variable Independiente	47
2.7.2 Variable Dependiente	47

### CAPITULO III

#### MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de Investigación	48
3.1.1 Enfoque Cualitativo	48
3.1.2 Enfoque Cuantitativo	48
3.2 Modalidad Básica de Investigación	48
3.2.1 Investigación Bibliográfica – Documental	48
3.2.2 Investigación de Campo	49
3.2.3 Investigación de Interacción Social	49

3.3 Nivel o Tipo de Investigación	49
3.3.1 Investigación Descriptiva	49
3.3.2 Investigación Correlacional o de Asociación de Variables	50
3.4 Población y Muestra	50
3.4.1 Población	50
3.4.2 Muestra	50
3.5 Operacionalización de Variables	52
3.5.1 Variable Independiente	52
3.5.2 Variable Dependiente	53
3.6 Recolección de Información	54
3.7 Procesamiento y Análisis	55
3.7.1. Plan de procesamiento de información	55
3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados	56

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Resultados de la Encuesta realizada al área de balcón de servicios	57
4.2 Resultados de la Encuesta realizada a los clientes externos	74
4.3 Verificación de la Hipótesis	77
4.3.1 Modelo Lógico	77
4.3.2 Modelo Matemático	78
4.3.3 Modelo Estadístico	79
4.4 Regla de Decisión.	80
4.4.1 Conclusión	81

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	82
5.2 Recomendaciones	83

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

6.1 Título	84
6.2 Datos Informativos	84
6.3 Antecedentes de la propuesta	85
6.4 Justificación	86
6.5 Objetivos	87
6.5.1 Objetivo General	87
6.5.2 Objetivos Específicos	87
6.6 Análisis de Factibilidad	87
6.6.1 Factibilidad Política	87
6.6.2 Factibilidad Técnica o Tecnológica	88
6.6.3 Factibilidad Organizacional	88
6.6.4 Factibilidad de Equidad de Género	88
6.6.5 Factibilidad Legal	89
6.6.6 Factibilidad Económico Financiera	89
6.6.7 Factibilidad Socio Cultural	90
6.6.8 Factibilidad Psicológica	90
6.7 Fundamentación Teórica- Científica	90
6.7.1 Clima Organizacional	90
6.7.2 Desempeño Laboral	91
6.7.3 Guía de Capacitación	91
6.7.3.1 Contenido de una Guía	92
6.7.4 Capacitación	92
6.7.4.1 Ciclo de Capacitación	93
6.8 Modelo Operativo.	143
6.9 Administración de la propuesta	144
6.10 Previsión de la evaluación	145
Bibliografía	146
ANEXOS	150

## ÍNDICE DE TABLAS

Contenidos	Páginas
Tabla 1 Estructura organizacional	57
Tabla 2 Motivación extrínseca	58
Tabla 3 Motivación intrínseca	59
Tabla 4 Satisfacción laboral	60
Tabla 5 Liderazgo	61
Tabla 6 Liderazgo democrático	62
Tabla 7 Comunicación efectiva	63
Tabla 8 Relación de confianza entre compañeros	64
Tabla 9 Trabajo en equipo	65
Tabla 10 Relación de colaboración y empatía	66
Tabla 11 Clima organizacional	67
Tabla 12 Efectividad	68
Tabla 13 Eficiencia	69
Tabla 14 Compensación extrínseca financiera	70
Tabla 15 Compensación intrínseca	71
Tabla 16 Capacitación	72
Tabla 17 Evaluación	73
Tabla 18 Eficacia	74
Tabla 19 Satisfacción del cliente externo	75
Tabla 20 Opinión ciudadana referente a la capacitación del personal	76
Tabla 21 Pregunta No11 clientes internos	78
Tabla 22 Pregunta No 9 clientes externos	78
Tabla 23: Frecuencias observadas	79
Tabla 24: Frecuencias esperadas	80
Tabla 25 Cálculo del Chi Cuadrado	80

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenidos	Páginas
Gráfico 1 Estructura organizacional	57
Gráfico 2 Motivación extrínseca	58
Gráfico 3 Motivación intrínseca	59
Gráfico 4 Satisfacción laboral	60
Gráfico 5 Liderazgo	61
Gráfico 6 Liderazgo democrático	62
Gráfico 7 Comunicación efectiva	63
Gráfico 8 Relación de confianza entre compañeros	64
Gráfico 9 Trabajo en equipo	65
Gráfico 10 Relación de colaboración y empatía	66
Gráfico 11 Clima organizacional	67
Gráfico 12 Efectividad	68
Gráfico 13 Eficiencia	69
Gráfico 14 Compensación extrínseca financiera	70
Gráfico 15 Compensación intrínseca	71
Gráfico 16 Capacitación	72
Gráfico 17 Evaluación	73
Gráfico 18 Eficacia	74
Gráfico 19 Satisfacción del cliente externo	75
Gráfico 20 Opinión ciudadana referente a la capacitación del personal	76

## ÍNDICE DE CUADROS

Contenidos	Páginas
Cuadro 1 Población total	50
Cuadro 2 Operacionalización Variable independiente: clima organizacional	52
Cuadro 3 Operacionalización Variable dependiente: desempeño laboral	53
Cuadro 4 Plan de recolección de información	54
Cuadro 5 Técnicas e instrumentos de investigación	55
Cuadro 6 Modelo operativo	143
Cuadro 7 Administración de la propuesta	144
Cuadro 8 Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta	145



## ÍNDICE DE FIGURAS

Contenidos	Páginas
Figura 1 Árbol del problema	4
Figura 2 Categorización de variables	19
Figura 3 Subordinación conceptual – Variable independiente	20
Figura 4 Subordinación conceptual – Variable dependiente	21
Figura 5 Curva Chi cuadrado	81

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
FUNCIONARIOS DEL ÁREA DE BALCÓN DE SERVICIOS DEL  
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DE  
AMBATO”

**Autora:** Carmen Alexandra Durán Sánchez

**Tutora:** Ing. Andrea Lucía Rosero Burbano

**RESUMEN EJECUTIVO**

A continuación se presenta un análisis entre la relación que tiene el clima organizacional sobre el desempeño laboral de los funcionarios del área de balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato.

Al apreciar la importancia del clima organizacional se puede comprender la dinámica fundamental interna de las organizaciones. La apreciación del clima resulta determinante para la satisfacción laboral, el desempeño y la productividad.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto un mejor desempeño por parte de los funcionarios, el mismo que si es adecuado provocará un aumento de compromiso y lealtad hacia la Institución.

La implementación de una Guía de Capacitación pretende por lo tanto facilitar el proceso de capacitación en cuanto a clima organizacional de los funcionarios del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato y de esta manera mejorar el clima dentro del lugar de trabajo dando como resultado un excelente nivel de desempeño laboral que contribuirá al desarrollo de la ciudad.

**PALABRAS CLAVES:** Clima Organizacional, Desempeño Laboral, Guía De Capacitación

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION**  
**CAREER: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY**  
**MODE: CLASSROOM**

**TOPIC: "ORGANIZATIONAL CLIMATE AND JOB PERFORMANCE OF  
STAFF BALCONY AREA SERVICES OF GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DE AMBATO"**

**AUTHOR:** Carmen Alexandra Durán Sánchez.

**TUTOR:** Ing. Andrea Lucía Rosero Burbano

**EXECUTIVE SUMMARY**

An analysis between the relationships of the organizational climate on job performance of staff in the service area balcony Decentralized Autonomous Government of the Municipality of Ambato is presented.

In assessing the importance of organizational climate can understand the internal fundamental dynamics of organizations. The appreciation of climate is crucial for job satisfaction, performance and productivity.

A positive atmosphere conducive to increased motivation and therefore better performance by the officials, the same as if appropriate cause an increase in commitment and loyalty to the institution.

Implementing a Training Guide is therefore intended to facilitate the training process in terms of organizational climate officials balcony area service Decentralized Autonomous Government of the Municipality of Ambato and thus improve the climate in the workplace resulting in an excellent level of job performance that contribute to the development of the city.

**KEY WORDS:** Organizational Climate, Job Performance, Training Guide

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación da a conocer la importancia que tiene el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato que se encuentra ubicado en la Parroquia Huachi Loreto, Cantón Ambato, Provincia de Ambato.

**CAPITULO I.** Se desarrolla el planteamiento del problema con su análisis macro, meso y micro, se elaboró el árbol de problemas y se planteó los objetivos.

**CAPITULO II.** Se da a conocer los antecedentes investigativos, fundamentaciones en el cual se fundamente el presente trabajo, el marco teórico y por último la hipótesis a comprobar.

**CAPITULO III.** En este capítulo se desarrolla las modalidades y tipos de investigación, la operacionalización de las variables dependiente e independiente, se explica cómo se va a levantar la información de campo con su respectivo análisis e interpretación de la información.

**CAPITULO IV.** Se procede a desarrollar el análisis e interpretación de las encuestas tabuladas con sus respectivos gráficos estadísticos.

**CAPITULO V.** se desarrolla las conclusiones y recomendaciones, las mismas que darán solución a los objetivos planteados.

**CAPITULO VI.** Realización de la propuesta la misma que consta de “Proponer el diseño de una guía de capacitación para el clima organizacional que contribuya a mejorar el desempeño laboral de los Funcionarios del Área de Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato.”

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Tema de Investigación**

“El Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los funcionarios del Área de Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato”

### **1.2 Planteamiento del Problema**

#### **1.2.1 Contextualización del Problema**

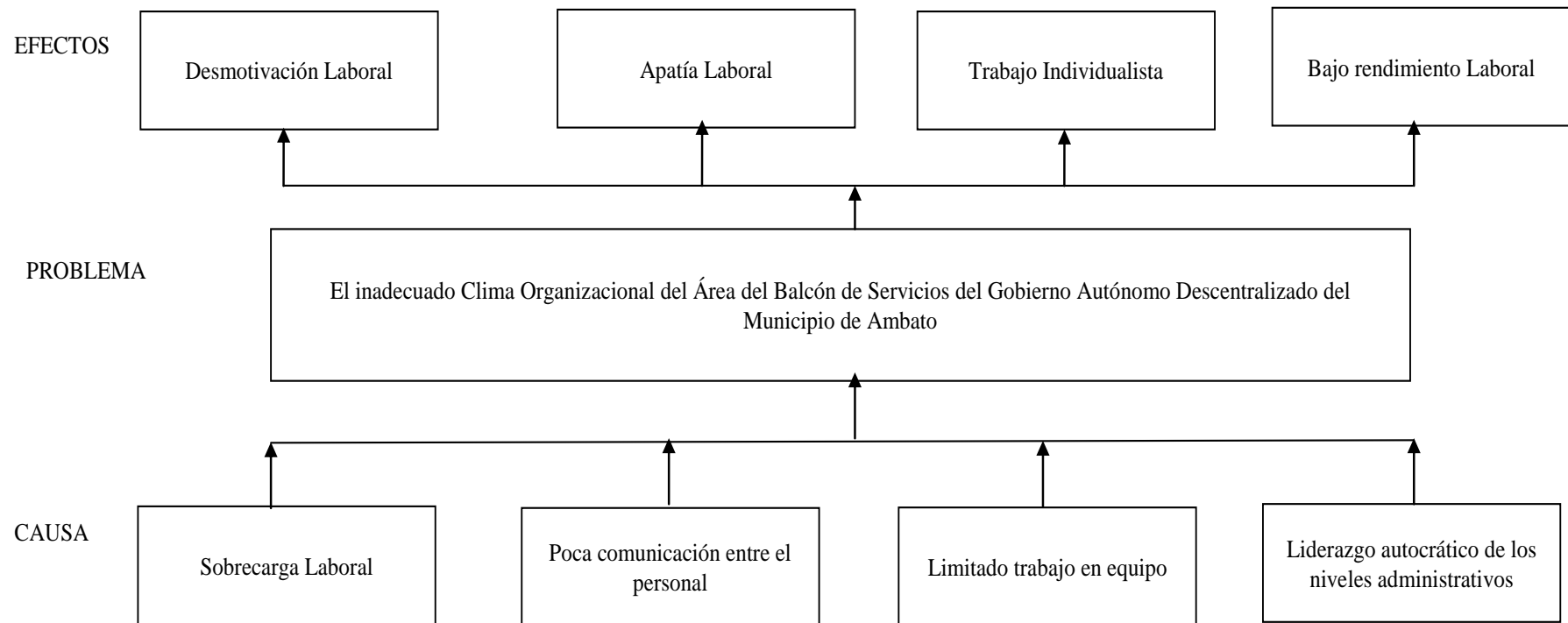
Según la empresa global de investigación, Great Place to Work Institute en 5 ciudades de las 24 provincias del **Ecuador** se está considerando la importancia que tiene el desempeño laboral de los empleados del sector público, ya que se busca de una u otra manera el utilizar al máximo las capacidades y destrezas que el talento humano de las mismas posee con la finalidad de adquirir la consecución de logros y objetivos; ante esto la Administración Pública día a día trata de mejorar el ambiente en el que se desarrollan sus recursos, es decir está el desafiar la estructura y la práctica de la gestión pública para propender hacia una misión que concilie las diferencias y potencialidades geográficas, que busque una economía de escala y dé respuesta a las demandas ciudadanas. Parte desde este punto el problema sobre el inadecuado Clima Organizacional dentro de las organizaciones del sector público, ya que al considerarse en su mayoría; los cargos que estas tienen están ocupados por personal de libre remoción, por lo que se puede evidenciar que los cargos están a disposición de los periodos de autoridad que llegan a los altos cargos por medio de los partidos y movimientos políticos existentes dentro de nuestro país; que luego de posesionarse para el periodo respectivo para el que fueran elegidos, proceden adentrar en los cargos de las instituciones a las cuales están dirigiendo al personal ya sea de su partido o político o afines, entre otros.

Según una publicación realizada el 18 de Agosto del 2006 del Diario “LA HORA” de la ciudad de Ambato; la provincia de **Tungurahua** posee instituciones del sector público que buscan a diario el fomentar dentro de sus departamentos un ambiente agradable para el desarrollo de sus actividades, y así fortalecer las condiciones para un excelente desempeño laboral, lo cual llevará al éxito a la organización. Se observa que dentro de las organizaciones. La contratación temporal causa cierto malestar en el clima organizacional debido a que no existe una relación de integración al grupo establecido con los empleados que poseen un cargo fijo.

Dentro de esta provincia se encuentra localizado **el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato**, en este ambiente, se dan ciertas situaciones que hacen que la estabilidad de la organización varíe, ya que se puede considerar el desequilibrio en cuanto se refiere al Clima Organizacional, según el **Ingeniero Martín Córdova, Director del Departamento de Talento Humano de la Municipalidad** cita varios aspectos que causan esta problemática; entre ellos se anota la falta de capacitación para la ocupación de cargos del Área Administrativa, alterando de esta manera el clima dentro de la organización en sí y por la falta de preparación que estas personas poseen, no pueden dar el máximo de su capacidad y habilidades para cumplir con su trabajo como está establecido dentro de los parámetros establecidos por la Ley en cuanto se refiere al Sector Público dándose una carencia de eficiente desempeño laboral

### 1.2.2 Árbol del Problema

Figura 1 Árbol del Problema



Elaborado por: Carmen Durán  
Fuente: Observación Directa

### **1.2.3 Análisis Crítico**

Como se puede constatar, al existir un inadecuado clima organizacional en el GAD del Municipio de Ambato el personal del área del balcón de servicios no puede cumplir de manera adecuada con su obligación de servicio a la ciudadanía Ambateña, provocando un bajo desempeño en las funciones de los colaboradores de dicha área.

Los funcionarios del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato hacen notorio la pérdida de interés o motivación que en un inicio fue su impulso para asumir el puesto de trabajo, el mismo que es causado por la sobrecarga laboral, provocando que sus expectativas laborales no estén satisfechas muestra de ello es la insatisfacción por la compensación laboral que perciben.

También la poca comunicación afecta en la empatía laboral, distanciando a los colaboradores del área y jefes y subordinados causando inestabilidad en las relaciones laborales e interpersonales.

De igual forma al existir un limitado trabajo en equipo dentro del área del balcón de servicios del GAD de la Municipalidad de Ambato hace que el trabajo sea individualista y que la coordinación departamental sea carente retrasando el flujo de documentos, y mostrando que la estructura organizacional no es sólida, que el liderazgo no está bien direccionado y además perjudicando las relaciones de empatía y confianza.

El liderazgo autocrático que se maneja en el nivel administrativo origina un bajo rendimiento laboral y que los usuarios o clientes externos consideren insatisfactorio el servicio prestado por el área.

Todos y cada uno de los puntos anteriormente señalados afecta a la imagen institucional del GAD de la Municipalidad de Ambato.



#### **1.2.4 Prognosis**

Proyectando la situación del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato se puede decir, que de no realizarse acciones de cambio propositivo sobre la problemática planteada, sin tomar medidas correctivas se arriesgará el prestigio y de sobremanera la estabilidad organizacional, ante las entidades controladoras del sector público, y en consecuencia se obtendrá el deterioro de la imagen ente la ciudadanía tungurahuese.

Si la organización descuida su clima de trabajo, las afecciones se direccionarán hacia la motivación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y principalmente en el rendimiento; el Municipio al pasar el tiempo tendrá inconvenientes, ya no solo en las áreas: de servicio al cliente y administrativa sino en toda la organización y va a decaer el desempeño laboral de sus colaboradores en sus actividades diarias.

#### **1.2.5 Formulación del Problema**

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios del área de balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato?

#### **1.2.6 Preguntas Directrices**

¿Cuál es el clima organizacional de los funcionarios del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato?

¿Cuál es el desempeño laboral de los funcionarios del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato?

¿Cuál es la alternativa de solución para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios de los funcionarios del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato?

### **1.2.7 Delimitación**

#### **Delimitación de Contenidos:**

**Campo:** Administración General

**Área:** Recursos Humanos

**Aspecto:** Clima Laboral

#### **1.2.7.1 Delimitación Espacial:**

Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato

#### **1.2.7.2 Delimitación Temporal:**

Período octubre 2014 – marzo 2015

#### **1.2.7.3 Delimitación Conceptual:**

El clima organizacional y el desempeño laboral

### 1.3 Justificación

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad primordial mejorar el clima organizacional de los funcionarios del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato, favoreciendo al desempeño laboral de los mismos.

La investigación es de **interés** porque se enfoca en analizar de la forma más amplia posible, todas las implicaciones, presentes y futuras, que el clima organizacional produce en el desempeño laboral de los funcionarios.

El tema es de **importancia teórica práctica**, porque sirve de base para futuras investigaciones contribuyendo en el mejoramiento del clima organizacional y el desempeño, encaminado a fortalecer la imagen institucional.

El trabajo investigativo es **novedoso** porque el personal del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato, utilizará una guía de capacitación adecuada para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral.

La **utilidad** de esta investigación es brindar una alternativa de solución al problema planteado, que sirva para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral con el fin de aportar al desarrollo equilibrado de la institución.

Este proyecto se basa en el Diseño de una guía de capacitación, la cual será de **alto impacto** porque está orientado a compilar la información que facilite el proceso de capacitación del personal. Puede decirse que la utilidad de la guía es múltiple, en virtud de ser un instrumento que permite la detección de necesidad de capacitación, la planificación, la ejecución, monitoreo y evaluación de capacitación.

Este proyecto se justifica por su **factibilidad**, porque al disponer del tiempo suficiente, tener accesos a fuentes de información, disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos, económicos y sobretodo voluntad para cumplir con el trabajo, seguramente se logró realizar un excelente trabajo con resoluciones que estén enfocadas a la realidad para acabar con las continuas dificultades de este tipo de empresas.

Esta investigación es diferente a otras, porque se enfoca en el proceso de capacitación sobre clima organizacional para influir de manera positiva en el desempeño laboral del talento humano.

Los **beneficiarios** son los trabajadores del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato, al facilitar el proceso de capacitación sobre clima organizacional y mejorar su desempeño laboral, así como todos los funcionarios de la institución, ya que el Departamento de Talento Humano es el encargado de administrar a todo el personal.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Investigar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato.

### **1.4.2 Objetivo Específico**

- Establecer el clima organizacional existente en el área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato.

- Determinar el desempeño laboral de los funcionarios del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato.
- Proponer una posible alternativa de solución para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral existente en el área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes Investigativos**

Revisados los archivos bibliográficos que reposan en la biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación a continuación se detallan los siguientes antecedentes investigativos:

**Tema:** “El Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores en el Área administrativa del Municipio del Cantón Salcedo de la Provincia de Cotopaxi”

**Autor:** Gloria Casa

**Año:** 2013

#### **Conclusiones:**

- “Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en el área administrativa del Municipio de salcedo”.
- “El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo participativo, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario”.

De acuerdo a lo anotado como el primero de los antecedentes investigativos, se puede determinar la importancia que tiene el mejorar el Clima Organizacional dentro de una Institución, ya que en esto incurren varios factores como el liderazgo participativo.

**Tema:** “Los procesos de Reclutamiento y Selección y su incidencia en el desempeño de los trabajadores de la Empresa “GAMO’S”

**Autor:** Enrique Chacón

**Año:** 2009

**Conclusiones:**

- “El proceso de reclutamiento de personal no es el más adecuado a los fines de la organización, tampoco posee un archivo de personal elegible, que le permita recurrir a éste en el momento en el cual se requiera”.
- “En el proceso de selección, al personal no se le aplica ningún tipo de prueba psicotécnica, o de cualquier otra índole, mostrando de esta manera una debilidad en el proceso de selección de personal”

El autor de esta tesis nos transmite como el buscar una mejora en el Desempeño Laboral es factible; porque a pesar que el Recurso Humano es el más complejo de la empresa, mediante el proceso de reclutamiento y selección de los trabajadores se viabiliza la eficiencia y eficacia de los trabajadores.

**Tema:** “Levantamiento de los procesos administrativos y su relación con el desempeño laboral dentro del departamento de cartera del Banco Nacional de Fomento de la ciudad de Alausí”

**Autor:** Julio Manuel Samaniego Arias

**Año:** 2008-2009

## **Conclusiones:**

- “La metodología utilizada por los funcionarios del departamento de cartera no cumple con los requerimientos mínimos para el desarrollo de los procesos generando atrasos”
- “El personal del departamento de cartera no cuenta con el adiestramiento necesario para llevar a cabo sus tareas diarias”

Se consideró esta tesis como antecedente puesto que el levantamiento de los procesos administrativos es el primer paso que se debe ejecutar para conocer la situación en la que se encuentra una organización, para poder ejecutar mejoras dentro del sistema que este posee; compensando las falencias detectadas en el diagnóstico haciendo que la situación de la estructura organizativa sea satisfactoria optimizando el desempeño de los colaboradores de la misma.

## **2.2 Fundamentación Filosófica**

Se argumenta a través de reflexiones científicas, teorías, principios y valores el sustento de la investigación Según (Achig, 2001, p. 25) la concepción y la teoría del cambio social debe dirigir y orientar la investigación, para lo cual se requiere tener una concepción clara de los cambios cuantitativos y cualitativos, de los cambios planeados y no planeados, así como las condiciones y circunstancias en las cuales se establecen los cambios. En estos parámetros se vigila que el objeto de estudio que se presenta, se desarrolle en base al paradigma Crítico Propositivo, en virtud de realizar una investigación sistemática de la problemática y se organiza una propuesta de solución alternativa, frente a las variables de estudio clima organizacional y desempeño laboral.



### **2.2.1 Fundamentación Ontológica**

A la ontología clásicamente se la ha definido como “La determinación de aquello en lo cual los entes consisten, y se ocupa de las esencias antes que de las existencias.” (Schvarstein, 2002, p. 9)

Aplicando el concepto, la fundamentación ontológica se refiere a la razón de ser del proyecto, que consiste en el hallazgo de los factores que generaron el problema a fin de hallar una solución viable y factible.

### **2.2.2 Fundamentación Epistemológica**

Para realizar la investigación del problema, ahí se interfirió a fondo en la organización ya que es el punto de partida que permitió tener una relación con el objeto de estudio y obtener información para desarrollar la investigación. (Schvarstein, 2002, p. 10).

### **2.2.3 Fundamentación Axiológica**

Esta investigación está sustentada por postulados axiológicos que deben regir para la operación en las organizaciones como en cualquier otro ámbito. Esto significa sostener: la autonomía de los sujetos, cuya entidad como tales, más allá de los roles que desempeñan, trasciende los límites de la organización (Schvarstein, 2002, p. 10).

La investigación fue flexible y participativa ya que es primordial tener claro los principios y valores como la ética profesional, la honestidad en el origen de la investigación, la responsabilidad en el cumplimiento de cada una de las actividades y el respeto ya que son muy importantes.

#### **2.2.4 Fundamentación Psicológica**

Según algunos autores, el concepto de clima organizacional está determinado por los procesos psicológicos, tal como la plantea (Schneider, 1972, p. 36), al referirse a los tres procesos que el individuo tiene en la organización se destacan: a) La necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros; b) necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización; y c) construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización. Se observa también que el aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante determinadas situaciones, según sus construcciones personales de significados.

#### **2.3 Fundamentación Legal**

Esta parte de la fundamentación, permite revisar organizadamente y a manera de resumen los factores legales en los que se sustenta el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato, para un buen desarrollo y de su servicio a la ciudadanía así como la regulación legal a la que se somete. Así como los aspectos que a nivel de la Nación y del mundo en general, soportan legalmente esta investigación.

- Constitución del Ecuador
- Código de Trabajo

#### **Constitución del Ecuador**

#### **Capítulo sexto. Trabajo y producción**

#### **Sección tercera Formas de trabajo y su retribución**

**Art. 325.-** El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de

labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

**Art. 326.-** El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.
7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de la relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa.

**Art. 328.-** La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

### **Código de Trabajo**

De acuerdo con el tema de estudio se propone el siguiente artículo del Código de Trabajo seleccionando algunos ítems que se denotan de interés.

## **Capítulo IV De las obligaciones del Empleador y del Trabajador**

**Art. 42.-** Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

- 1.-** Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
- 7.-** Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan
- 8.-** Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
- 13.-** Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra
- 14.-** Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo. Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:
  - a)** El tiempo de servicio;
  - b)** La clase o clases de trabajo; y,
  - c)** Los salarios o sueldos percibidos;
- 15.-** Atender las reclamaciones de los trabajadores;
- 27.** Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere una beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos.

**31.** Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social.

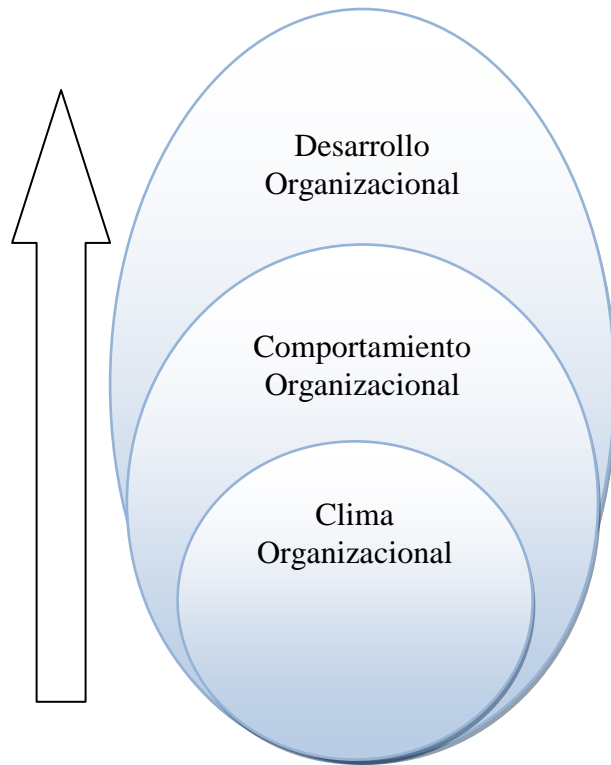
**Art. 45.-** Obligaciones del trabajador.-

Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

- d)** Observar buena conducta durante el trabajo;
- h)** Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta.

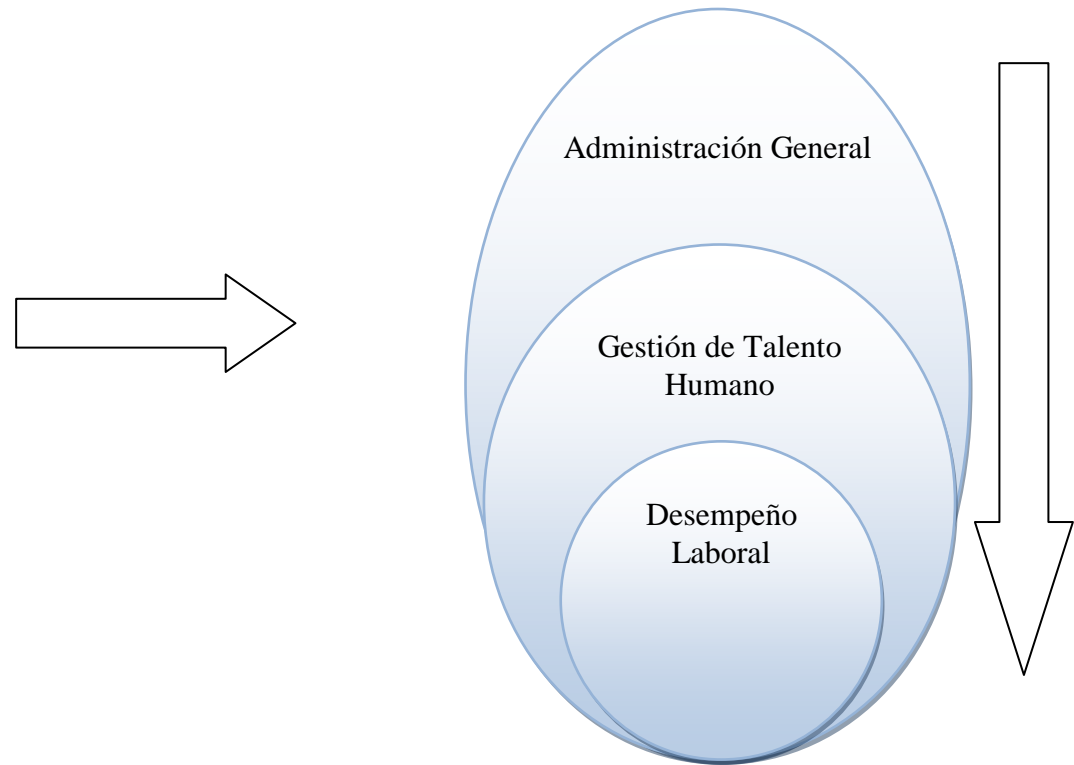
## 2.4 Categorías Fundamentales

Variable Independiente



*Figura 2 Categorización de Variables*

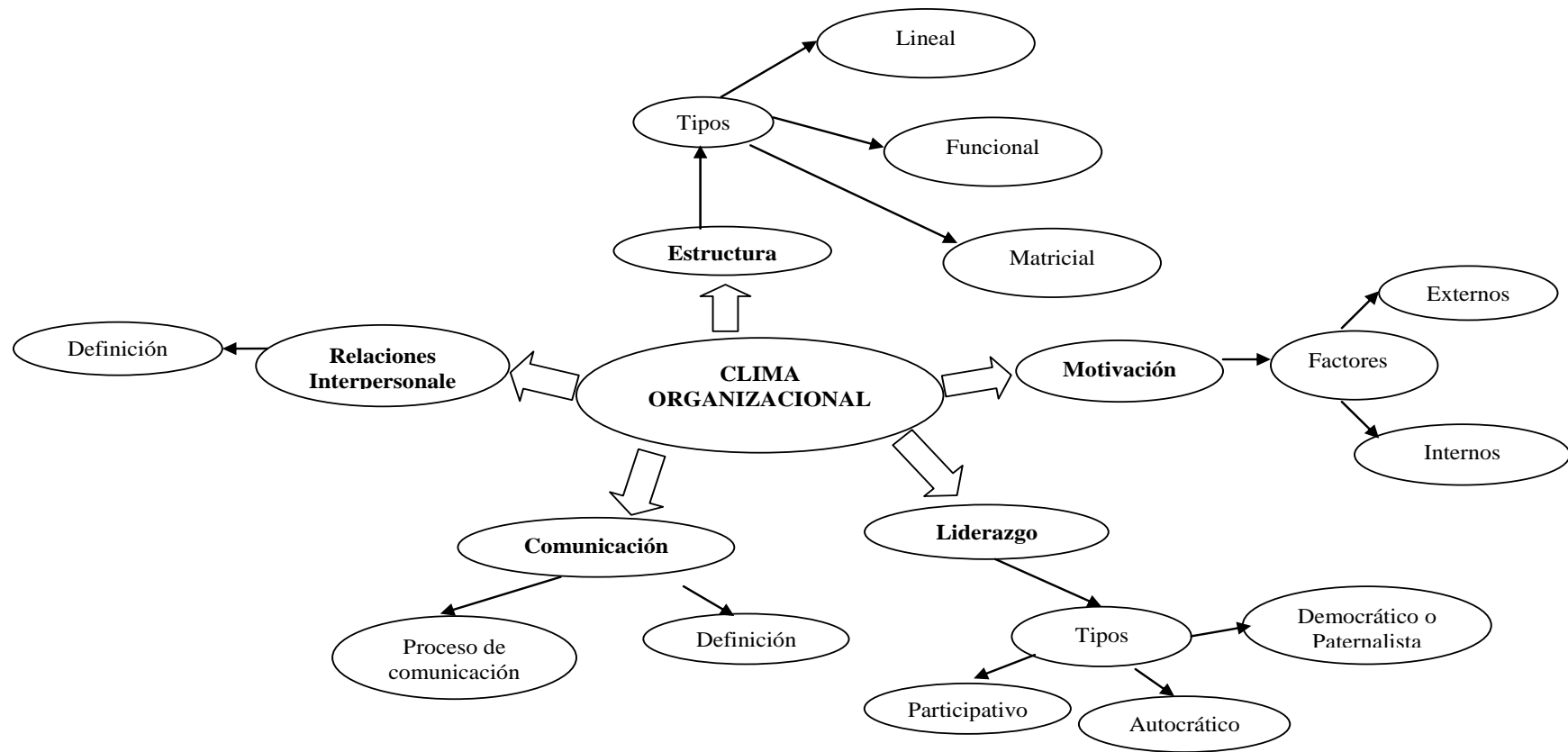
Variable Dependiente



Elaborado por: Carmen Durán  
Fuente: Observación Directa

### 2.4.1 Subordinación Conceptual: Variable Independiente

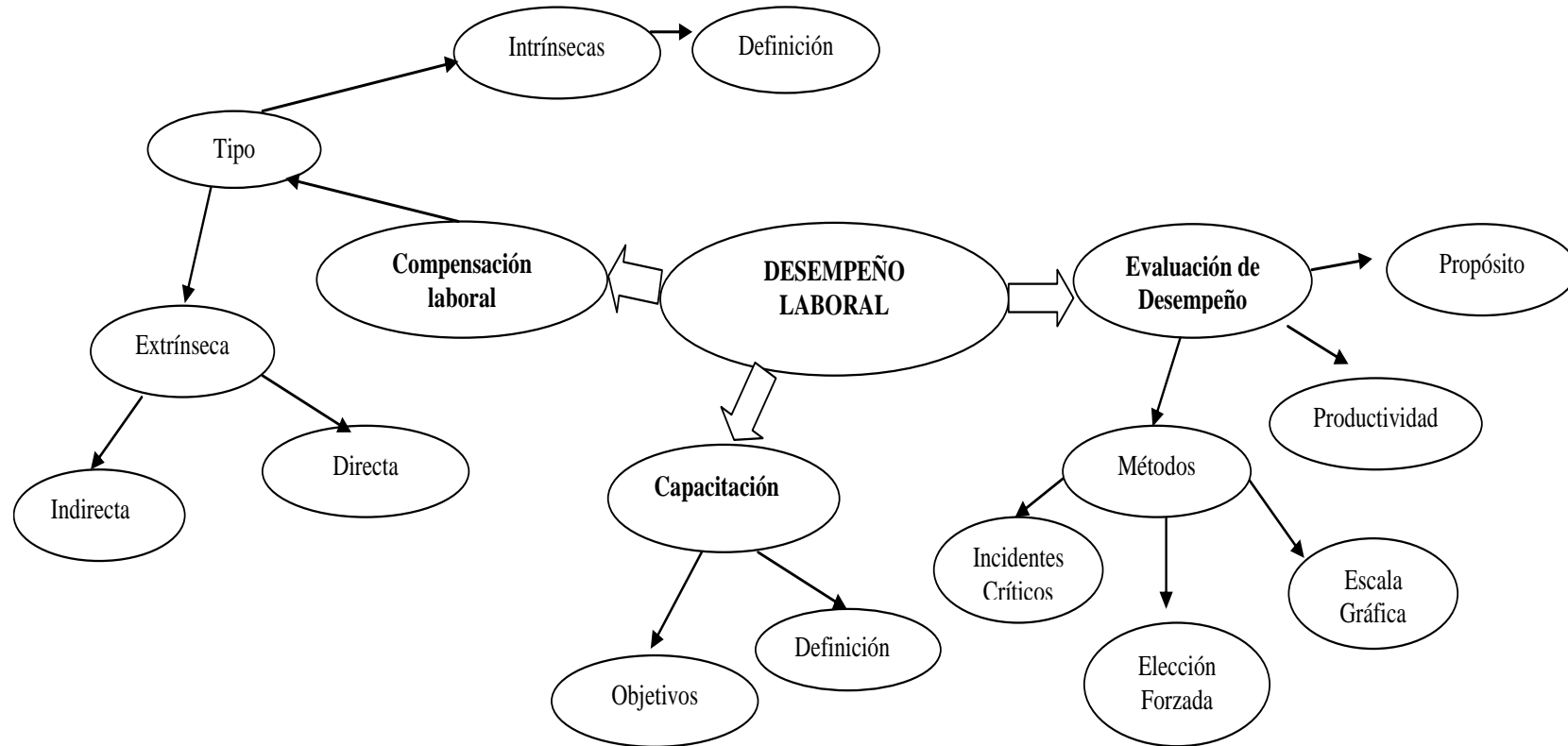
Figura 3 Subordinación Conceptual – Variable Independiente



Elaborado por: Carmen Durán  
Fuente: Observación Directa

## 2.4.2 Subordinación Conceptual: Variable Dependiente

Figura 4 Subordinación Conceptual – Variable Dependiente



Elaborado por: Carmen Durán  
Fuente: Observación Directa



## **2.5 Definición de Categorías**

### **2.5.1 Clima Organizacional**

(Brunet, 1987, p. 9) Afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 1992, p. 75) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Así mismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

(Anzola, 2003), opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para (Seisdedos, 1996, pp. 45-55) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

(Schein, 1988), menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

(Rodríguez, 2005), expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

(Dessler, 1979) Plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Por último, (Méndez, 2005, pp. 17-18) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas,

el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

### **2.5.1.1 La Motivación**

(Robbins & Judge, 2004, p. 175) La motivación es el resultado de la interacción de los individuos con la situación. Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona, lo cual demuestra que es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a una organización. Además la motivación tiene una dimensión de persistencia que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo.

(Franklin & Krieger, 2011, pp. 100-101), define que la motivación como el proceso que explica la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para alcanzar alguna meta.

(Porret, 2010, p. 86), dice que la motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. Este impulso a que nos referimos origina que se desencadene el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o bien a una reflexión. Ante un estímulo proporcionado a una persona, esta reaccionará de una manera u otra dependiendo todo de lo que podemos llamar “su patrón de comportamiento”.

### **2.5.1.1.1 Factores que intervienen en la Motivación**

#### **Factores externos e internos**

(Vélaz, 1996, pp. 137-145) La motivación intrínseca: es la tendencia natural de procurar los intereses personales y ejercer las capacidades, y de esa forma lograr metas propuestas por sí mismos. Para este tipo de motivación no es necesario fomentarla con algún incentivo externo ya que por sí solo se obtienen resultados satisfactorios, es decir, recompensas.

En cambio la motivación: extrínseca es aquella que necesita recompensas para realizar una actividad determinada, además es una actividad que se lleva a cabo por obtener una calificación, quedar bien con alguien, además, el aprendizaje no se realiza por que se va a obtener un conocimiento, ya que no es importante en este tipo de motivación.

La motivación también puede ser debida a factores intrínsecos y factores extrínsecos. Los primeros vienen del entendimiento personal del mundo y los segundos vienen de la incentivación externa de ciertos factores.

#### **Factores externos o extrínsecos pueden ser:**

- El dinero
- El tiempo de trabajo
- Viajes
- Coches
- Cenas
- Bienes materiales

Todos estos factores pueden incrementarse o disminuirse en el espacio alrededor del individuo; sin embargo, los factores intrínsecos dependen del significado que le dé la persona a lo que hace. Si bien es cierto, los llamados factores extrínsecos

también dependen de esta interpretación de la persona, éstos pueden cambiarse radicalmente de forma muy rápida, mientras que los intrínsecos requieren de un trabajo de asimilación más adecuado a la mente del individuo. Los factores intrínsecos tratan de los deseos de las personas de hacer cosas por el hecho de considerarlas importantes o interesantes.

Existen tres **factores internos o intrínsecos** importantes sobre la motivación.

Autonomía: el impulso que dirige nuestras vidas, libertad para tener control sobre lo que hacemos.

Maestría (Oportunidad de Desarrollo): el deseo de ser mejor en algo que realmente importa.

Propósito: la intención de hacer lo que hacemos por servicio a algo más grande que nosotros mismos.

### **2.5.1.2 Liderazgo**

(Franklin & Krieger, 2011, p. 217) El liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, un grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación. Liderar implica influir , orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprender, motivar, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener una visión de éxito

(Porret, 2010, p. 108) El liderazgo es también conocido como dirección o management, el mismo que es el poder que se ejerce en una organización para modificar el comportamiento de otras personas en una forma deseada por aquella. El líder debe motivar a sus colaboradores de forma que contribuyan por su propio deseo a la consecución de los objetivos que desea alcanzar la organización.

(Robbins & Judge, 2004, p. 367) Define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de

esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización.

#### **2.5.1.2.1 Tipos de liderazgo**

##### **Liderazgo democrático o participativo**

(Franklin & Krieger, 2011, pp. 296-297) En este caso el líder promueve la participación y los miembros del grupo trabajan en conjunto, gracias a lo cual alcanzan una elevada cohesión. El liderazgo participativo asigna la máxima importancia al crecimiento y desarrollo de todos los integrantes del grupo, los mismos que trabajan según el principio del consenso y tratan de desarrollar sólidas relaciones interpersonales como una sólida base para la resolución de sus problemas. Además los miembros del grupo muestran un alto grado de identificación con los objetivos comunes y se esfuerzan por igual para cumplirlos.

(Porret, 2010, p. 124) También denominada por varios autores como democrático, a diferencia del anterior, toma en consideración la opinión de los colaboradores. Hace que esos colaboradores se sientan partícipes de las decisiones. Pero la toma de decisiones no es tan ágil como en el sistema autocrático.

##### **Liderazgo autocrático**

(Franklin & Krieger, 2011, p. 295) Suele presentarse en los entornos en donde el líder es elegido por el grupo o designado por alguna autoridad exterior, actúa como jefe y toma las decisiones en nombre del grupo. En consecuencia, no permite que los miembros de este participen de manera alguna en las decisiones. Este tipo de liderazgo constituye una amenaza para la vida democrática y la participación organizacional, pues el grupo es sometido a un alto grado de control.

(Porret, 2010, p. 124) Se caracteriza este estilo por radicar la autoridad única y exclusiva en el jefe, quien toma las decisiones excluyendo los criterios y

opiniones de sus colaboradores. No admite feedback, emite las instrucciones y no espera respuesta. Es el menos aceptado por los que están bajo sus órdenes al no hacerles partícipes de las decisiones ni de los objetivos y por lo tanto los subordinados no se sienten involucrados en los intereses del departamento ni de la organización.

### **Liderazgo paternalista**

(Franklin & Krieger, 2011, p. 296) En esta estructura el líder es amable, paternal, pero siente que debe tomar las decisiones más importantes en nombre del grupo. Este tipo de liderazgo evita las discordias y produce una acción de grupo feliz y afectivo. El líder paternalista a menudo teme delegar tareas en otra persona, porque nunca está seguro de que ella pueda conducir al grupo con tanta dedicación e idoneidad como él.

(Porret, 2010, p. 124) Es intermedio entre el estilo autocrático y el anárquico (o permisivo). La autoridad sigue residiendo en el superior, pero los individuos influyen sobre el jefe. Este interviene siempre en defensa de quienes considera que son sus protegidos.

#### **2.5.1.3 La Comunicación**

(Porret, 2010, p. 335) Es una manera de establecer contactos con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas en busca de una relación del comunicado que se emite.

En efecto, la comunicación como vehículo para la información permite satisfacer, sobre todo un deseo del emisor: el de informar al dirigirse a las mentes de quienes le rodean. Al mismo tiempo, responde a otra necesidad, la de influir en los sentimientos, emociones e intereses de quienes reciben la comunicación.

Gómez (2007) La comunicación es el marco de referencia sobre el que se dan los procesos organizacionales de interacción, tanto verbales como no verbales; en el acto de la comunicación intentamos compartir con los otros sentimientos, ideas, etc.

(Franklin & Krieger, 2011, p. 231) Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Se da por interacciones mediante el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información por medio del habla, escritura u otro tipo de señales.

#### **2.5.1.3.1 Proceso de la comunicación**

(Porret, 2010, p. 510) El proceso de la comunicación está compuesta por los mismos elementos que la conforman: E (emisor), R (receptor), un “canal” que los une (en el cual se supone un mensaje) y otro elemento que es el “código”, que tiene que ser común a los interlocutores. La idea de la retroalimentación o feedback implica que en el proceso de comunicación se obtiene una modificación del receptor, que dará lugar a una respuesta en la cual ese receptor se transforma en un emisor que, a su vez, transformara al anterior emisor en receptor. Es un continuo que marca un proceso de interacción.

El mensaje es el contenido de la comunicación y comprende el conjunto de signos perceptibles que van a estimular al receptor y darle información. El canal permite la transmisión entre emisor y receptor y es la vía de circulación del mensaje. El código corresponde a la transformación de una información de signos perceptibles.

(Chiavenato, 2009, pp. 310-311) El punto de partida del proceso de la comunicación es un propósito, que se convierte en un mensaje que será transmitido y que sigue un flujo que va de una fuente (el emisor) a un receptor. Para ello, el mensaje es codificado (convertido a un formato de símbolos) y



transmitido a través de un medio (canal) hasta el receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje. El resultado es la transferencia de una persona a otra.

(Robbins & Judge, 2004, p. 352) Antes de que pueda tener lugar una comunicación se necesita un propósito, expresado como un mensaje para transmitir. Pasa de un emisor a un receptor.

El mensaje se decodifica (se convierte en una forma simbólica) y se transmite utilizando algún medio (canal) al receptor, que vuelve a traducir (decodificar) el mensaje iniciado por el emisor. El resultado es la transferencia de un individuo a otro.

#### **2.5.1.4 Relaciones Interpersonales**

(Ilyfas, 2007) Son las que se crean entre los individuos para mantener relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos, fundamentalmente en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Las relaciones humanas son una expresión que se usa con frecuencia para designar las formas en que los jefes interactúan con sus colaboradores. Cuando la "administración del personal" estimula la obtención de más y mejor trabajo, tenemos "buenas" relaciones humanas en la organización. Cuando la moral y la eficiencia se deterioran, las relaciones humanas son "deficientes".

Las relaciones humanas determinan en gran medida el buen funcionamiento de cualquier organización. El éxito o el fracaso de un proyecto, tanto como el comportamiento brillante o mediocre de los empleados, depende muchas veces de la actitud de los jefes y de su capacidad para crear un ambiente de comunicación y confianza. En ocasiones, los directivos olvidan que el poder no es sólo un privilegio, sino una responsabilidad que obliga, entre otras cosas, a mantener un buen clima laboral.

### **2.5.1.5 Estructura o Modelos Organizacionales**

(Porret, 2010, p. 37) La tipología determina la comunicación con los distintos puestos de trabajo, establece las relaciones de poder y liderazgo, los niveles jerárquicos y retributivos, y según la complejidad de las mismas, mayor o menor grado de conflictividad, pero cada organización establecerá su estructura según las circunstancias y, al mismo tiempo, no significa que deba decidirse por adoptar un modelo concreto; puede buscarse fórmulas o combinadas y hacer las adaptaciones más adecuadas.

(Chiavenato, 2009, p. 106) La estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas. Se puede adoptar diversos formatos en función del entorno, la tecnología, el tamaño de la organización y, sobre todo de la estrategia. Las dimensiones básicas del diseño organizacional se adaptan y alinean a fin de crear la estructura organizacional más adecuada para cumplir con todas esas condiciones.

(Robbins & Judge, 2004, p. 519) Los modelos organizacionales son la estructura de una organización, son la forma como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas.

#### **2.5.1.5.1 Tipos de diseños organizativos**

##### **Estructura lineal o simple**

(Porret, 2010, p. 37) También denominada militar o fayolista. Es la más antigua que se conoce y también la más simple, en la que cada unidad tiene su jefe único. Este dirige y controla las actividades de aquellas personas que están bajo su dirección, y complementa las órdenes que recibe de su inmediato superior, estableciéndose la denominada “cadena de mando” de forma que las órdenes se desplazan de uno a otro escalón del organigrama en forma descendente.

(Chiavenato, 2009, p. 106) Es el tipo de organización más rudimentario y elemental. Es muy común entre organizaciones pequeñas o negocios en formación caracterizada por centralización de la autoridad, sencillez, estructura jerárquica Sin embargo, la estructura simple tiene grandes limitaciones. Cuando el director general toma decisiones, este proceso tiende a estancar el crecimiento de la organización, e implica el riesgo de que el desempeño de todas las tareas dependa de una sola persona, que se vuelve indispensable.

(Robbins & Judge, 2004, p. 526) La estructura simple no es una estructura elaborada. Se caracteriza más por lo que no es que por lo que es, ya que tiene un escaso grado de departamentalización, autoridad centralizada en un individuo único y poca formalización.

### **Estructura funcional o burocracia**

(Porret, 2010, p. 37) También denominada taylorista. Se basa en la índole de las actividades, agrupándose por el contenido de la actividad y la dirección se atribuye a un jefe único.

Las actividades agrupadas por función son el esquema mayormente aplicado en la división por departamentos, lo que mejora la coordinación y también los costos de gestión

(Chiavenato, 2009, p. 107) Está basado en la estandarización y caracterizado por tareas sumamente rutinarias, realizadas por medio de la especialización, reglas y reglamentos muy formales con tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, poco margen de control y toma de decisiones asociada a la cadena de mando, posee puestos definidos con precisión además de rutinas y procedimientos uniformes.

La especialización provoca que cada órgano se enfoque en sus propios objetivos. Esto no solo lleva a la separación de las unidades, sino también a conflictos entre

ellas, pues cada área crea límites y barreras y se concentra en sus funciones internas.

(Robbins & Judge, 2004, p. 527) La estructura burocrática se caracteriza por tareas operativas muy rutinarias que se logran gracias a la especialización, reglas y normativas formalizadas, tareas agrupadas y departamentos funcionales.

### **Estructura matricial**

(Porret, 2010, p. 37) También denominada de “parrilla” y de “proyecto”. Es característico de las organizaciones muy desarrolladas que trabajan por proyectos, y es una puesta en duda por algunos autores por considerarla una variante de la estructura divisional. En una organización de tipo matricial, cada puesto debe atender a dos jefes o directivos, es decir, rendir cuentas al director de división y al director de zona o del área funcional, que guarda relación con este puesto, lo que crea problemas al exigir una especial atención al deslindar responsabilidades, y de ahí que sea aplicable esta estructura a empleados de alto nivel intelectual.

(Chiavenato, 2009, p. 108) La estructura matricial, también llamada matriz o rejilla administrativa, es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: funcional y por productos.

Así, el principio de la unidad de mando sale sobrando y surge el delicado equilibrio de doble poder que caracteriza a la matriz. Esto significa que cada persona tiene una doble subordinación, es decir, se sujeta a las instrucciones de los gerentes funcionales y de los gerentes de producto.

(Robbins & Judge, 2004, p. 529) Este tipo de estructura combina dos tipos de departamentalización: la funcional y la de productos; ya que junta a especialistas similares reduciendo el número de miembros necesario en los departamentos funcionales.

### **2.5.2 Comportamiento Organizacional**

(Robbins & Judge, 2004) El comportamiento organizacional es el campo de estudio en el que se investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, y su propósito es mejorar el desempeño de ésta.

(Amorós, 2007) Es un campo de estudio que se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tiene sobre el comportamiento en las organizaciones, con el fin de aplicar esta información al mejoramiento y eficacia de la organización.

(Dubrin, 2003) El comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización, y la organización misma; que tiene por objetivos explicar, predecir y controlar dicha conducta.

El Comportamiento Organizacional estudia y analiza el procedimiento y conducta de los seres humanos dentro de las organizaciones enfocando se en mejorar la eficacia de la misma a través de la aplicación de dicha información en el crecimiento de la misma

### **2.5.3 Desarrollo Organizacional**

(Chiavenato, Gestión del talento humano, 2011) Es un conjunto de intervenciones planeadas de cambio, construido sobre valores humanísticos y democráticos que procuran incrementar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

(Porret, 2010) El Desarrollo Organizacional es aquel esfuerzo planificado y continuado dirigido desde la cúspide de la empresa para incrementar la efectividad y la salud de toda organización

(De Faria, 2004) El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento de la empresa y sus empleados.

Se determina que el Desarrollo Organizacional es planear cambios dentro del sistema de la organización, con el fin de establecer mejoras a favor del progreso de la misma, basada en el cambio.

#### **2.5.4 Administración General**

(Marconi, 2012) Se define a la Administración como " la manera en que se van a lograr los objetivos o las metas propuestas con el esfuerzo de los miembros de la organización, con la ayuda de recursos tecnológicos, financieros y físicos a través de un proceso de planeación, organización, dirección y control.

Henry Fayol el padre de la Administración moderna, afirmó que administrar es simplemente "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar" Este personaje ejerció e interpreto la Administración como una manera de prever o ver el futuro y trazar la acción, organizar o construir el organismo material y social, dirigir o guiar al personal, coordinar o ligar todos los actos, y controlar o verificar que todo suceda según lo previsto o planificado.

(Ramos, 2006) Podemos analizar a la administración como disciplina y como proceso. Como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, etc. La administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización. En este sentido, podríamos decir que:

La administración es conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultándole algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento.

### **2.5.5 Gestión Del Talento Humano**

(Wayne & Robert, 2005) Es la tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de Recursos Humanos en el resultado final del análisis financiero de la empresa. A fin de obtener productividad adicional de los trabajadores.

(Rodríguez, 2005) Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y las necesidades del personal

(Chiavenato, 2011) La Gestión del Talento Humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño

(Ortiz, 2012) La gestión o administración del talento humano es el proceso que consiste en el diseño y análisis de cargos, y en la contratación, el desarrollo, la motivación y la evaluación del desempeño de las personas, con el propósito de optimizar sus competencias tanto en beneficio de las organizaciones como de ellas mismas.

(Veraz de Vargas & Cuello, 2005, p. 14) La Gestión Humana o Gestión del Talento Humano, es la forma como la organización libera, utiliza, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la organización.

La Gestión del Talento Humano se refiere a los procesos y normas empleados para el manejo del recurso humano, considerando las capacidades, competencias y

potencialidades de cada persona de acuerdo a los requerimientos solicitados en la organización.

### **2.5.6 Desempeño Laboral**

(Llanos Rete, 2005) Es aquella técnica de Gestión del talento Humano que permite la interacción entre el empleado y la empresa, para lograr un beneficio mutuo, ya que posibilita la creación de las condiciones para un adecuado rendimiento que le permita a la organización producir bienes y servicios, recibiendo a cambio retribuciones en base a una evaluación previa.

(Cuesta, 2010, pp. 157-160) Desempeño Laboral se entiende como el cumplimiento de los objetivos del cargo o puesto de trabajo en correspondencia con los objetivos de la empresa, atendiendo a un conjunto de normas y procedimientos dados por la cultura organizacional establecida.

(Rimsky, 2005) El desempeño laboral consiste en la creación de valores, traducido en mejoramiento, desarrollo y recompensas.

El Desempeño laboral es el cumplimiento de las funciones de un cierto cargo y en un determinado periodo de tiempo, logrando el beneficio tanto del trabajador como del empleador; consiguiendo éxito para la organización.

#### **2.5.6.1 Evaluación De Desempeño**

(Cuesta, 2010) La evaluación del desempeño es el proceso o actividad clave de la Gestión del Recurso Humano consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización.

La evaluación del desempeño tiende a garantizar la coherencia con la estrategia organizacional definida; posibilitando la determinación de cuál es el tributo de ese desempeño individual al desempeño organizacional fijado por la estrategia



organizacional, y en consecuencia con lo dispuesto en el calificador del cargo, descriptor del cargo, profesiograma o perfil por competencia.

(Chiavenato, 2011) La evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano de las organizaciones. La identificación se basa en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se debe examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

(Franklin & Krieger, 2011) Proceso que se realiza para establecer si todos los integrantes de la organización realizan su trabajo de la mejor manera posible, y si esto es suficiente para asegurar el logro de los objetivos organizacionales propuestos

#### **2.5.6.1.1 Propósitos de la evaluación de desempeño**

(Franklin & Krieger, 2011) La evaluación de desempeño tiene varios propósitos. Un propósito es ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos en general. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como asensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también identifican las necesidades de capacitación y desarrollo, también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización su desempeño. Además dichas evaluaciones son la base para asignar compensaciones.

(Rodríguez, 2005), expone que los propósitos de evaluación se basa en: proporcionar un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despido de los empleados. Además permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los

conocimientos. Y por último abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.

(Cuesta, 2010) El principal propósito de evaluar el desempeño del personal es el mejorar la actuación del mismo, por medio de un proceso de formación, además de conocer a fondo la coherencia que este tenga con la estrategia organizacional, difundiendo el grado de identificación con el potencial esperado demostrando la validez y aceptación de los programas de selección y calificar así el valor de la compensación laboral que es entregada por parte de la organización.

#### **2.5.6.1.2 Productividad**

(Arencibia Sánchez) Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

(Alvarez Moro, 2008) La productividad se define como la cantidad de producción de una unidad de producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo. Mide la eficiencia de producción por factor utilizado, que es por unidad de trabajo o capital utilizado.

La forma más simple de calcularlo es establecer la productividad del empleo, tomando el PIB, en términos reales, dividido por el total de horas trabajadas.

El objetivo es establecer la mezcla idónea de maquinaria, de trabajadores y de otros recursos para maximizar la producción total de productos y servicios.

### **2.5.6.1.3 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

#### **Método de escalas gráficas**

(Chiavenato, 2011) La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. Mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados.

(Rodríguez, 2005) Es un método basado exclusivamente en el criterio del evaluador en el que se califica mediante una escala en la cual se sitúan diferentes factores; logrando un resultado promedio que se determinará comparará para cada empleado.

(Cuesta, 2010) Consiste en la determinación de una serie de indicadores o rasgos relacionados con el rendimiento en el trabajo. El evaluador deberá decidir en qué grado el empleado cumple con esos indicadores o dimensiones.

#### **Método de elección forzada**

(Chiavenato, 2011) Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de desempeño individual. En cada bloque de frases el evaluador debe escoger sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. Unos son positivos y otros negativos.

(Rodríguez, 2005) Consiste en evaluar el desempeño humano por medio de la elección de entre varios grupos de enunciados, al parecer iguales que correspondan más o menos a la persona que se evalúa. Los resultados luego se califican. En general el evaluador no conoce el peso o puntuación que se le asigna a cada frase.

(Cuesta, 2010) Consiste en la presentación de una serie de frases que describen el desempeño de los empleados, presentados preferiblemente en pares, de tal forma que el evaluador escoge aquella que mejor ajuste al empleado. 2.5.6.1.3.3 Método de incidentes críticos.

(Chiavenato, 2011) El método no se preocupa de las características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas características muy positivas o muy negativas.

Se trata de una técnica sistémica mediante la cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto que los negativos deben corregirse y eliminarse.

(Rodríguez, 2005) Método mediante el cual se solicita a la persona que hace la revisión que elabore un registro de los incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de quien se evalúa.

(Cuesta, 2010) Consiste en la observación y posterior registro por parte del evaluador de aquellos comportamientos (incidentes) del empleado que conducen a situaciones positivas o a la consecución de los objetivos deseados. Se basa en la determinación de conductas que conducen al éxito.

### **Método de incidentes críticos**

(Chiavenato, 2011) El método no se preocupa de las características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas características muy positivas o muy negativas.

Se trata de una técnica sistémica mediante la cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente

negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto que los negativos deben corregirse y eliminarse.

(Rodríguez, 2005) Método mediante el cual se solicita a la persona que hace la revisión que elabore un registro de los incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de quien se evalúa.

(Cuesta, 2010) Consiste en la observación y posterior registro por parte del evaluador de aquellos comportamientos (incidentes) del empleado que conducen a situaciones positivas o a la consecución de los objetivos deseados. Se basa en la determinación de conductas que conducen al éxito.

#### **2.5.6.2 Capacitación**

(Chiavenato, 2011) La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos, la cual entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo cuya finalidad es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.

(Del Brío Gonzales, Junquera, & Fernández, 2009) Capacitar es otorgar a los trabajadores conocimientos más profundo para el correcto desempeño de tareas específicas; fomentando el trabajo en equipo, ofreciendo espacios de reflexión acerca de los aspectos que modificarán cada uno en la forma de realizar su trabajo o de relacionarse con sus pares o superiores, etc.

(Rodríguez, 2005) La capacitación es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas.

### **2.5.6.2.1 Objetivos de la capacitación**

(Chiavenato, 2011) Los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

(Rodríguez, 2005) La capacitación busca lograr ciertos objetivos, los cuales se detallan a continuación:

- Conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una empresa determinada.
- Incrementar la productividad
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias mediante los intercambios personales que surgen durante la capacitación.

(Del Brío Gonzales, Junquera, & Fernández, 2009) Considera como objetivos de la capacitación a los siguientes:

- Brindar al personal herramientas que les permitan obtener mayor experiencia y conocimientos para desempeñar sus funciones de manera correcta y con pleno dominio de las tareas involucradas.
- Adecuar cada perfil individual a las exigencias de las competencias de los puestos, posibilitando la adaptación a los cambios constantes de la tecnología y del contexto organizacional.

- Fomentar el desarrollo de las habilidades y actitudes inherentes al trabajo y cargo de cada individuo.

### **2.5.6.3 Compensación Laboral**

Cabe destacar según (Dessler, 1979) las compensaciones representan la ponderación que dos partes, empresa y trabajadores, hacen respecto de lo que cada una da y recibe en una relación contractual laboral. Para ambas, esto es de gran importancia: para el trabajador suele ser un determinante importante de su bienestar socioeconómico. Al mismo tiempo, el empleado ve la compensación que recibe como un retorno por su capacidad, destreza, educación, desempeño y lealtad.

Así mismo, (Rodríguez, 2005) es la retribución que recibe el trabajador por los servicios que presta a la organización e incluye no solamente la cuota diaria sino también las prestaciones e incentivos. Toda persona tiene interés a su trabajo porque lo necesita, pero estoy completamente convencido que cuando se trata de situaciones económicas como en su gran mayoría representa las compensaciones estas harán que el trabajador desarrolle mucho mejor motivado su labor dentro de donde se desempeña. Estamos seguros que a mayor Compensaciones mayor el desarrollo y mayor la tranquilidad del trabajador para poder rendir mejor.

(Fernández Sánchez, 2010, p. 430) La compensación se refiere a las contraprestaciones (monetarias y/o especies) que la empresa proporciona al trabajador por los servicios prestados.

#### **2.5.6.3.1 Tipos de compensación**

(Fernández Sánchez, 2010, p. 431) La compensación total que recibe los empleados por su trabajo incluye una mezcla de compensación intrínseca y extrínseca.

(Urquijo & Bonilla, 2008, pp. 27-28) La compensación total, la cual puede ser agrupada o clasificadas de diversas maneras. No obstante la tipología más común establece dos grandes tipos de compensación:

### **La compensación Intrínseca**

La compensación intrínseca no depende de los planes o programas de compensación formales de la organización sino más bien de las necesidades de los propios empleados y del trabajo que estos realizan. Algunos empleados pueden sentirse compensados sólo por ejercer algún trabajo que les resulta especialmente interesante y que contribuyen con su crecimiento desarrollo personal.

### **La compensación Extrínseca**

Las recompensas extrínsecas tienen relación directa con el contenido del trabajo y el ambiente en el cual es realizado. Estas recompensas pueden ser divididas en no financieras y financieras:

#### **La recompensa Extrínseca no financiera**

Las recompensas extrínsecas no financieras incluyen aspectos que a simple vista parecieran poco relevantes tales como una palmadita en la espalda del supervisor al trabajador en el momento indicado, un ambiente amistoso, buenas relaciones con los compañeros de trabajo el prestigio de la organización o la posibilidad de tener una buena oficina.

#### **La compensación Extrínseca financiera**

La recompensa extrínseca financiera: La recompensa extrínseca financiera implica un costo o inversión de carácter financiero para los empleadores, derivados del proceso “gerenciar capital humano”, que se centra en atraer, mantener y motivar el personal para contribuir con los objetivos de la organización.



(Fernández Sánchez, 2010, pp. 430-431) Quien deriva placer de la tarea misma o experimenta una sensación de autosatisfacción por un trabajo bien hecho estaría recibiendo una compensación. La compensación extrínseca adquiere diversas formas, incluyendo la retribución directa (dinero), la retribución en especie, la retribución indirecta (prestaciones) y el reconocimiento. La importancia relativa de las compensaciones extrínsecas e intrínsecas es cuestión de cultura y personalidad.

La compensación del trabajo Humano tiene dos vertientes: la compensación directa y la indirecta.

### **La compensación financiera directa**

Es aquella que se recibe exclusivamente como contra prestación del servicio en el cargo ocupado, constituida por el salario básico, fundamentado en la valoración del puesto; y el reconocimiento al merito, según la evaluación de desempeño.

- Sueldo Base
- Bonos (mérito, antigüedad)
- Incentivos

### **La compensación financiera indirecta**

Es el resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicio y beneficios sociales ofrecidos por la organización, es decir, son de carácter no monetario que contribuyen en gran medida al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.

- Programas de protección
- Servicios y otros beneficios.

## **2.6 Hipótesis**

“El Clima Organizacional incide en el Desempeño Laboral de los funcionario del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato.”

## **2.7 Señalamiento de las Variables de la Hipótesis**

### **2.7.1 Variable Independiente:**

Clima Organizacional

### **2.7.2 Variable Dependiente:**

Desempeño Laboral

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Enfoque de Investigación**

##### **3.1.1 Enfoque Cualitativo**

La investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

##### **3.1.2 Enfoque Cuantitativo**

La presente investigación posee un análisis cuantitativo ya que privilegia técnicas de evaluación y valoración, busca comprensión de hechos sociales y psicológicos, tiene una perspectiva global, está orientado a la comprobación de la hipótesis, y hace énfasis en dotar de instrumentos guía para facilitar el proceso de capacitación.

#### **3.2 Modalidad Básica de Investigación**

En esta investigación se utilizarán las siguientes modalidades:

##### **3.2.1 Investigación Bibliográfica – Documental**

El proyecto de investigación se utilizó la modalidad bibliográfica documental ya que para su ejecución se centrará en información ya existente basada en libros, revistas, tesis, lectura, bibliotecas, etc. con la finalidad de que la información esté centrada en la comprensión y el realismo, permitiendo de esta manera que el investigador pueda conceptualizar las variables y categorías.

### **3.2.2 Investigación de Campo**

Además utilizaremos la investigación de campo, porque se estará en contacto directo con los involucrados en el problema, que en este caso son los funcionarios del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato, a través de encuestas, entrevistas y cuestionarios se podrá recolectar la información necesaria y suficiente para conocer la realidad de la empresa y conocer el problema objeto de estudio.

### **3.2.3 Investigación de Interacción Social**

La interacción social es el ámbito que permite viabilizar en gran parte el desarrollo de proyectos de investigación y formación, siendo la base y la esencia que lo diferencia de otros centros universitarios, porque relaciona el trabajo cotidiano, y la población estudiada..

## **3.3 Nivel o Tipo de Investigación**

### **3.3.1 Investigación Descriptiva**

El presente proyecto, permitió identificar y describir el problema objeto de estudio en un tiempo y espacio determinado, para así conocer como está dándose el desempeño laboral de los integrantes del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato y detectar cuáles son las falencias del Clima Organizacional para que afecten el ejercicio de las labores de los señores miembros de esta organismo. Todo esto se realizó gracias a la aplicación de los distintos métodos y técnicas de investigación existentes

### 3.3.2 Investigación Correlacional o de Asociación de Variables

Se utilizó este tipo de investigación ya que fue posible el relacionar las dos variables en juego como son el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral; determinando como incide o afecta la una sobre la otra, para ello fue necesaria la aplicación de métodos estadísticos, en este caso de acuerdo a la cantidad de población estimada se procede a utilizar el Método del Chi Cuadrado para la comprobación y verificación de la hipótesis y luego de una evaluación previa, analizar la información, procesarla y posteriormente obtener resultados; demostrando así la veracidad y factibilidad del problema propuesto.

### 3.4 Población y Muestra

#### 3.4.1 Población

La población está constituida por 60 personas que comprende: el personal del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato y 30 ciudadanos usuarios de dicho servicio.

*Cuadro 1 Población Total*

Descripción	Número de personas	Instrumento Utilizado
<b>Balcón de servicios</b>	30	<b>Encuesta</b>
<b>Ciudadanos usuarios</b>	30	<b>Encuesta</b>
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	

Elaborado por: Carmen Durán  
Fuente: Observación Directa

#### 3.4.2 Muestra

No se determinará muestra ya que el universo completo de estudio del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato es pequeño y está comprendido por 30 colaboradores por lo que se

tomará en cuenta la totalidad de involucrados más los 30 usuarios de dicho servicio que serán seleccionados al azar.

Cabe recalcar que los beneficiarios directos del presente proyecto de investigación serán los colaboradores del área de estudio mientras que los beneficiarios indirectos son los ciudadanos ambateños, por lo que se ha tomado en cuenta como parte de la población a 30 usuarios los cuales serán seleccionados de forma aleatoria durante el día de aplicación de los instrumentos.

### 3.5 Operacionalización de Variables

#### 3.5.1 Variable Independiente

*Cuadro 2 Operacionalización de la Variable independiente: Clima Organizacional*

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS
<p><b>Es el ambiente percibido por el individuo, de acuerdo a las relaciones interpersonales en la estructura organizacional, interviniendo la motivación, el liderazgo, y la comunicación.</b></p>	Estructura	Organigrama Jerarquía Procesos	¿Existe comunicación entre los distintos departamentos, áreas y/o jefaturas del GAD del Municipio de Ambato?	<b>Encuesta</b>
	Motivación	Intrínseca Extrínseca	¿Considera usted que el trabajo bien realizado es reconocido dentro del GAD del Municipio de Ambato? ¿Mi trabajo me parece estimulante? ¿Mi trabajo satisface mis expectativas laborales?	
	Liderazgo	Autocrático Democrático	¿Los jefes saben escuchar a los subordinados? ¿Mi jefe me brinda orientación para llevar a cabo mi trabajo?	<b>INSTRUMENTO</b>
	Comunicación	Canales de comunicación Emisor Mensaje Receptor Retroalimentación	¿En nuestra área la mayoría conoce bien las metas?	<b>Cuestionario</b>
	Relaciones Interpersonales	Trabajo en Equipo Empatía Confianza	¿Existe un ambiente de confianza entre compañeros? ¿Con frecuencia trabajamos en equipo? ¿La gente se ayuda mutuamente cuando existe exceso de trabajo? ¿Considera que dentro de su área de trabajo existe un buen clima laboral?	

Elaborado por: Carmen Durán  
Fuente: Observación Directa

### 3.5.2 Variable Dependiente

Cuadro 3 Operacionalización de la Variable dependiente: Desempeño Laboral

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS
<p><b>El desempeño laboral es el rendimiento o productividad del empleado a cambio de una compensación, el mismo que puede ser evaluado para determinar si es necesario una capacitación,</b></p>	Productividad	Eficacia Eficiencia Efectividad	<p>¿Se cumple con las metas y objetivos establecidos en su puesto de trabajo? ¿El número de clientes atendidos supera el promedio establecido por jornada?</p>	<b>Encuesta</b>
	Compensación	Extrínseca Intrínseca	<p>¿Las gestiones que usted realiza a través del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato son atendidas con prontitud? ¿Considera satisfactorio el trabajo realizado por el área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato? ¿Está satisfecho con las actividades que realiza dentro de su puesto de trabajo? ¿El sueldo que percibe está acorde a las funciones de su puesto de trabajo?</p>	<b>INSTRUMENTO</b>
	Capacitación	Detección Necesidad Planificación Ejecución Evaluación	<p>de</p> <p>¿El GAD del Municipio de Ambato realiza capacitaciones constantemente para mejorar el desempeño laboral? ¿Usted ha sido evaluado durante el presente año? ¿Considera que el personal del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato está capacitado para satisfacer sus necesidades?</p>	<b>Cuestionario</b>

Elaborado por: Carmen Durán  
Fuente: Observación Directa



### 3.6 Recolección de Información

Una investigación es científicamente válida al estar sustentada en información verificable, que responda lo que se pretende demostrar con la hipótesis formulada. Para ello, “es imprescindible realizar un proceso de recolección de datos en forma planificada y teniendo claros objetivos sobre el nivel y profundidad de la información a recolectar.” (Torres, Paz, & Salazar, 2006)

En este contexto, para recolectar información en la investigación se considerarán las siguientes preguntas:

*Cuadro 4 Plan de recolección de información*

Preguntas Básicas	Especificación
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de investigación.
¿A qué persona u objeto?	A los clientes internos y externos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato.
¿Sobre qué aspecto?	Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral.
¿Quién?	Investigadora: Carmen Durán
¿Cuándo?	Período octubre 2014 – marzo 2015
¿Dónde?	Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato
¿Cuántas veces?	La investigación se realizará una sola vez
¿Qué técnica de recolección?	Encuesta para los clientes internos y externos de la organización.
¿Con qué?	Cuestionario.
¿En qué situación?	Se buscará el momento más adecuado para obtener datos reales y concretos.

Elaborado por: Carmen Durán  
Fuente: Investigación de Campo

Para la recolección de información se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos respectivamente:

*Cuadro 5 Técnicas e Instrumentos de Investigación*

Tipo de Investigación	Técnica de Investigación	Instrumento
<b>Información Primaria</b>	Encuesta	Cuestionario
<b>Información Secundaria</b>	Lectura Científica	Tesis de Grado Libros sobre Administración. Libros sobre Recursos Humanos. Libros sobre Clima Laboral Libros sobre Desempeño Laboral

Elaborado por: Carmen Durán  
Fuente: Investigación de Campo

### **3.7 Procesamiento y Análisis**

Para analizar y procesar la información se procedió de la siguiente manera:

#### **3.7.1. Plan de procesamiento de información**

**a) Revisión crítica de la información recogida,** es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, entre otras.

**b) Repetición de la recolección,** en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

**c) Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis**, que incluye el manejo de información, y estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

**d) Representaciones gráficas**, los resultados obtenidos en la tabulación serán representados en gráficos de pastel.

### **3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados**

Abarca los siguientes aspectos:

**a) Análisis de los resultados estadísticos**, destacando la presencia de tendencias o relaciones de acuerdo con los objetivos e hipótesis.

**b) Interpretación de los resultados**, contando con el apoyo del marco teórico, en los aspectos pertinentes.

**c) Comprobación de hipótesis**. Para ello se aplicará el método estadístico que más se ajusta a la metodología seleccionada.

**d) Establecimiento de conclusiones y recomendaciones**. Las conclusiones se derivarán del cumplimiento de los objetivos específicos; mientras que las recomendaciones se derivarán a su vez de las conclusiones establecidas.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Resultados de la Encuesta realizada al área de balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

Pregunta 1. ¿Existe comunicación entre los distintos departamentos, áreas y/o jefaturas del GAD del Municipio de Ambato?

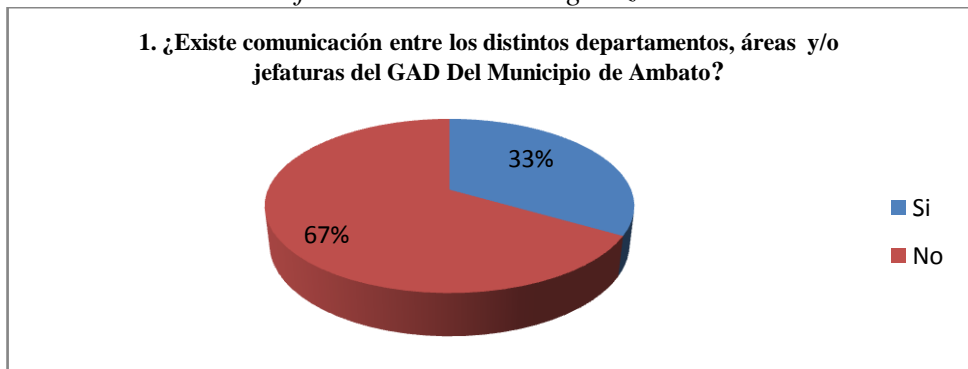
*Tabla 1 Estructura Organizacional*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	33%
No	20	67%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

*Gráfico 1 Estructura Organizacional*



Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

#### **Análisis**

Del total de personas encuestadas un 67% manifiesta que no existe comunicación entre las áreas, departamentos y/o jefaturas del GAD; mientras que el 33% dice que las áreas si se comunican

#### **Interpretación**

Los datos anteriormente expuestos confirman que la comunicación dentro de las áreas no es efectiva, y esto refleja que la estructura organizacional no es solida provocando retraso en el flujo de información, así como problemas de empatía entre los colaboradores.

Pregunta 2. ¿Considera usted que el trabajo bien realizado es reconocido dentro del GAD del Municipio de Ambato?

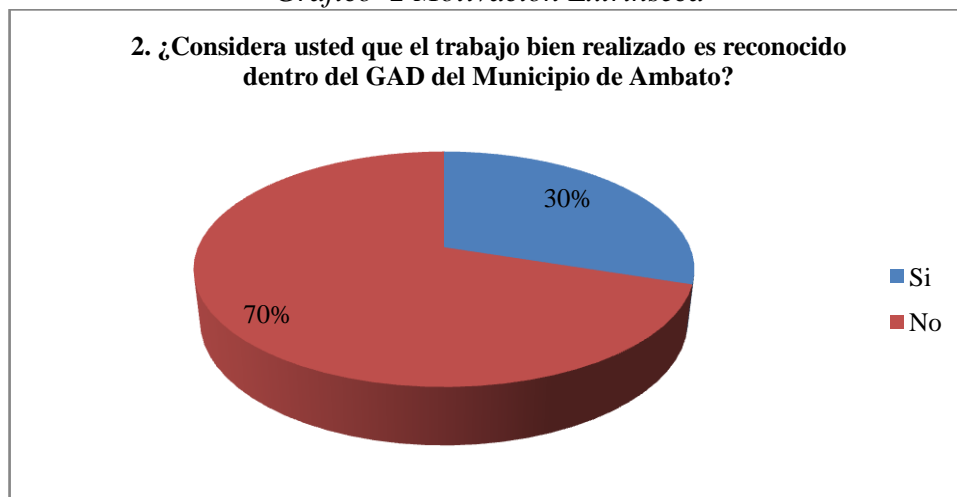
*Tabla 2 Motivación Extrínseca*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	30%
No	21	70%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

*Gráfico 2 Motivación Extrínseca*



Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

### **Análisis**

Según los datos recabados un 70% de los clientes internos dice que su trabajo no es reconocido dentro de la Organización; mientras un 30% de los encuestados afirma que su trabajo es reconocido

### **Interpretación**

El porcentaje antes expuesto determina que los empleados no se sienten motivados por la compensación que reciben a cambio de las actividades que realizan, esto puede deberse a que el trabajo es muy mecánico y tedioso en ocasiones el número de clientes es excesivo y la atención prestada debe ser breve.

Pregunta 3. ¿Mi trabajo me parece estimulante?

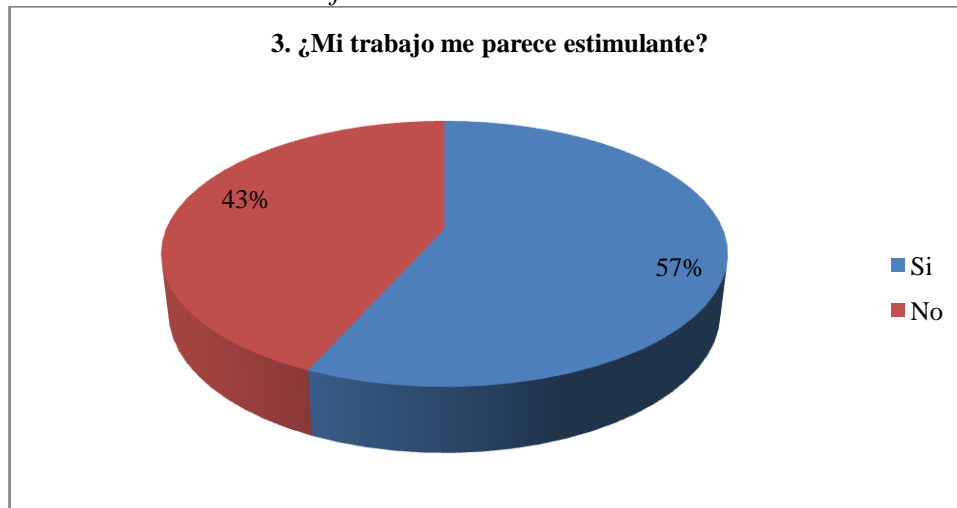
*Tabla 3 Motivación Intrínseca*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	57%
No	13	43%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

*Gráfico 3 Motivación Intrínseca*



Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas un 57% manifiesta que su trabajo le parece estimulante; mientras que un 43% de los encuestados dice que no le parece estimulante su trabajo.

### **Interpretación**

De acuerdo con los datos recabados la mayoría del personal del área del balcón de servicios se siente motivado por las actividades que cumple dentro de su puesto de trabajo, tales como: brindar al usuario un servicio de información ágil, veraz y oportuna, orientándole y asesorándole sobre los diferentes trámites que se realizan en el Ilustre Municipio de Ambato.

Pregunta 4. ¿Mi trabajo satisface mis expectativas laborales?

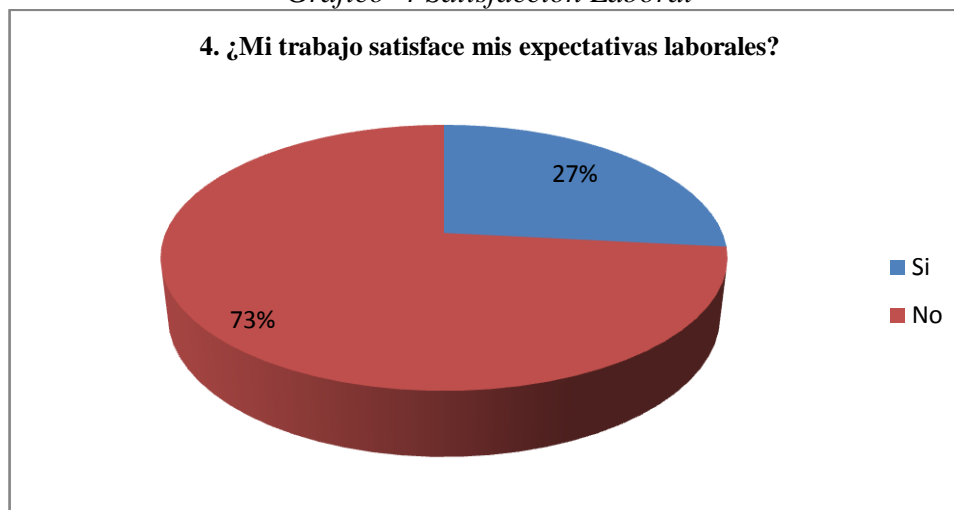
*Tabla 4 Satisfacción Laboral*

Si	8	27%
No	22	73%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

*Gráfico 4 Satisfacción Laboral*



Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

### **Análisis**

Según la información recabada un 73% de encuestados manifiesta que su trabajo no satisface sus expectativas laborales mientras que un 27% de los encuestados dice que su trabajo satisface sus expectativas laborales.

### **Interpretación**

Gracias a los datos se denota que los clientes internos del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato se encuentran inconformes con sus expectativas laborales quizás esto se deba al salario laboral que perciben por su trabajo o a que sus funciones son muy repetitivas por ejemplo indicar la instancia y el tránsito que lleva un trámite dentro de las diferentes Direcciones Municipales.

Pregunta 5. ¿Los jefes saben escuchar a los subordinados?

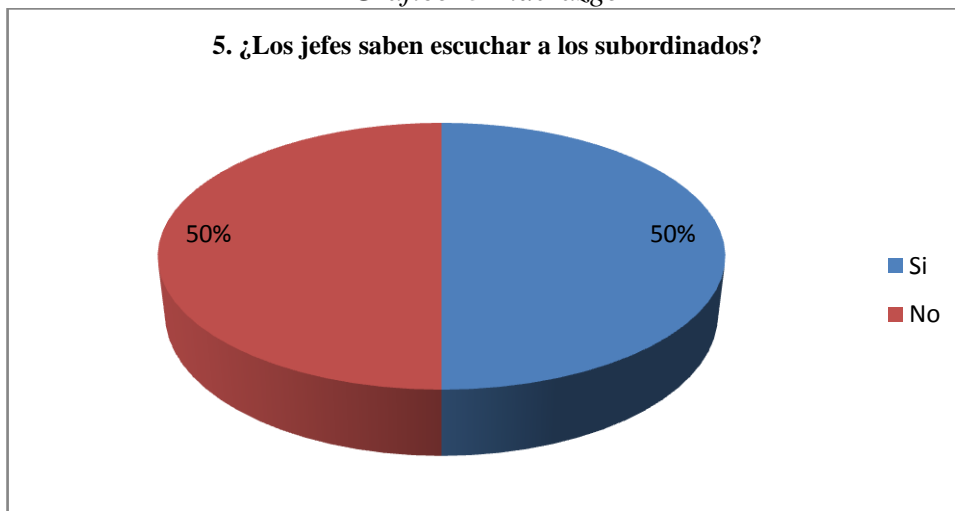
*Tabla 5 Liderazgo*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	50%
No	15	50%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

*Gráfico 5 Liderazgo*



Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

### **Análisis**

Según la información recabada la opinión del personal se encuentra dividida igualmente con un 50% que manifiestan que su jefe sabe escuchar a los subordinados; y el otro 50% dice que su jefe no sabe escuchar a los subordinados.

### **Interpretación**

Se podría deducir que la opinión dividida de esta pregunta se debe a las relaciones de empatía que algunos empleados mantienen con sus superiores; de esta manera no se puede definir con claridad el tipo de liderazgo que se practica en la Organización si el liderazgo autocrático o el democrático



Pregunta 6. ¿Mi jefe me brinda orientación para llevar a cabo mi trabajo?

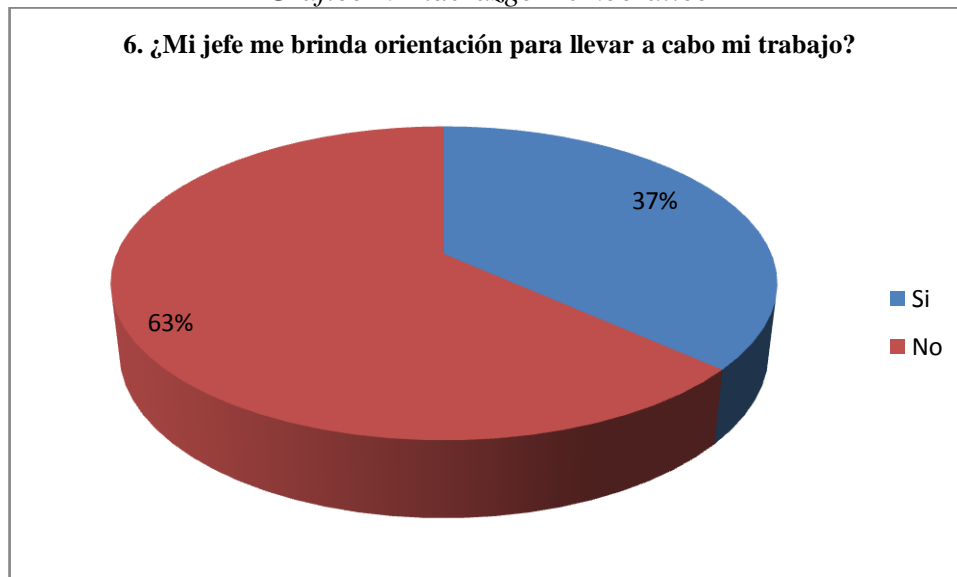
*Tabla 6 Liderazgo Democrático*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	37%
No	19	63%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

*Gráfico 6 Liderazgo Democrático*



Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

### **Análisis**

Del total de encuestados un 63% manifiestan que su jefe no les brinda orientación para llevar a cabo su trabajo; mientras que un 37% señala que si.

### **Interpretación**

Podemos decir que dentro del área no existe un liderazgo democrático ya que los empleados no sienten que su jefe se preocupe por su trabajo ya que no está dispuesto a brindarles apoyo cuando lo requieren; entonces el tipo de liderazgo que se practica es el liderazgo autocrático. Estos datos aclaran la pregunta anterior (Pregunta 5)

Pregunta 7. ¿En nuestra área la mayoría conoce bien las metas?

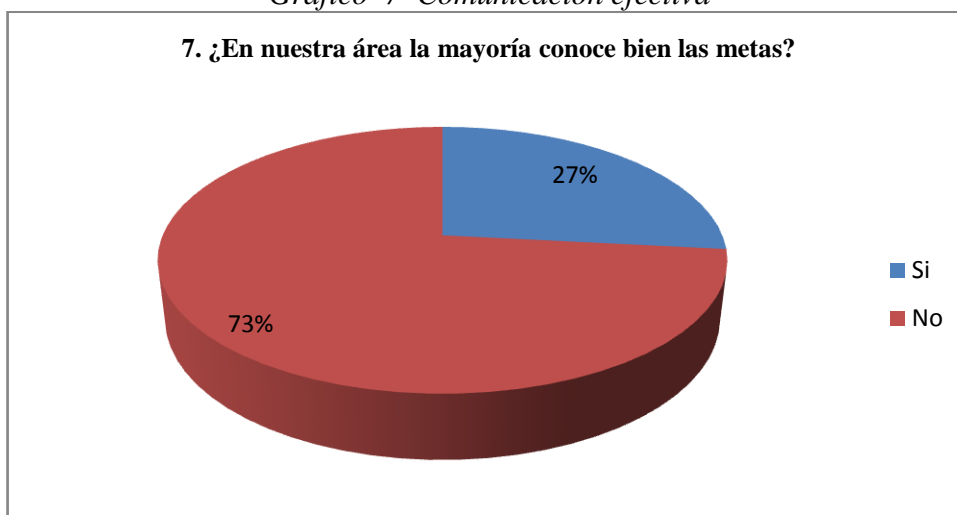
Tabla 7 Comunicación efectiva

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	27%
No	22	73%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

Gráfico 7 Comunicación efectiva



Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

### Análisis

Según la información recabada el 73% de encuestados señala que dentro del área del balcón de servicios del GAD no se conoce las metas propuestas; mientras que el 27% del personal manifiesta conocer bien las metas

### Interpretación

Esta información nos permite confirmar que la comunicación entre jefes, subordinados así como entre iguales no es buena y que por tal motivo se desconoce las metas, dicho desconocimiento puede ser causado por una falla en el proceso de comunicación.

Pregunta 8. ¿Existe un ambiente de confianza entre compañeros?

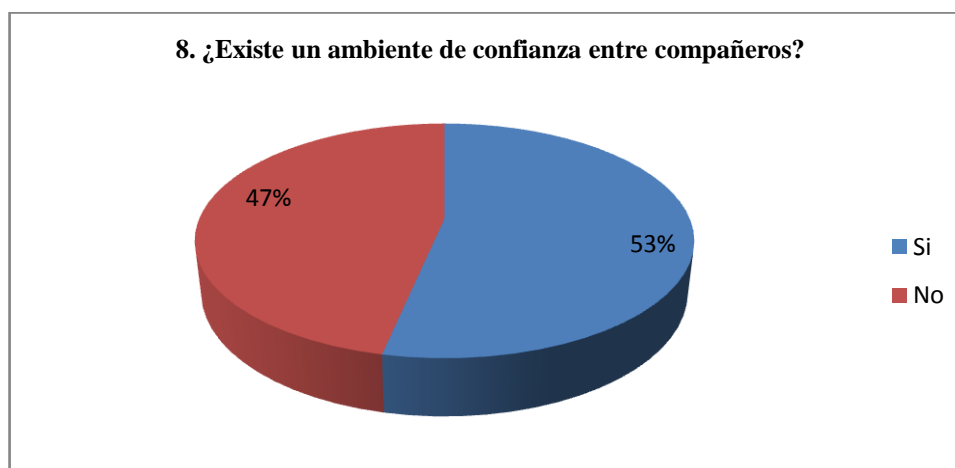
*Tabla 8 Relación de Confianza entre compañeros*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	53%
No	14	47%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

*Gráfico 8 Relación de Confianza entre compañeros*



Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

### **Análisis**

Según las encuestas un 53% de los empleados del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato manifiesta que si existe un ambiente de confianza entre compañeros; mientras que un 47% de los encuestados dice que no existe un ambiente de confianza entre compañeros.

### **Interpretación**

Por lo anteriormente señalado podemos deducir que dentro del área existe un ambiente de confianza y relaciones de empatía entre compañeros; confirmando que las relaciones interpersonales entre colaboradores son favorecedoras para el Clima Organizacional.

Pregunta 9. ¿Con frecuencia trabajamos en equipo?

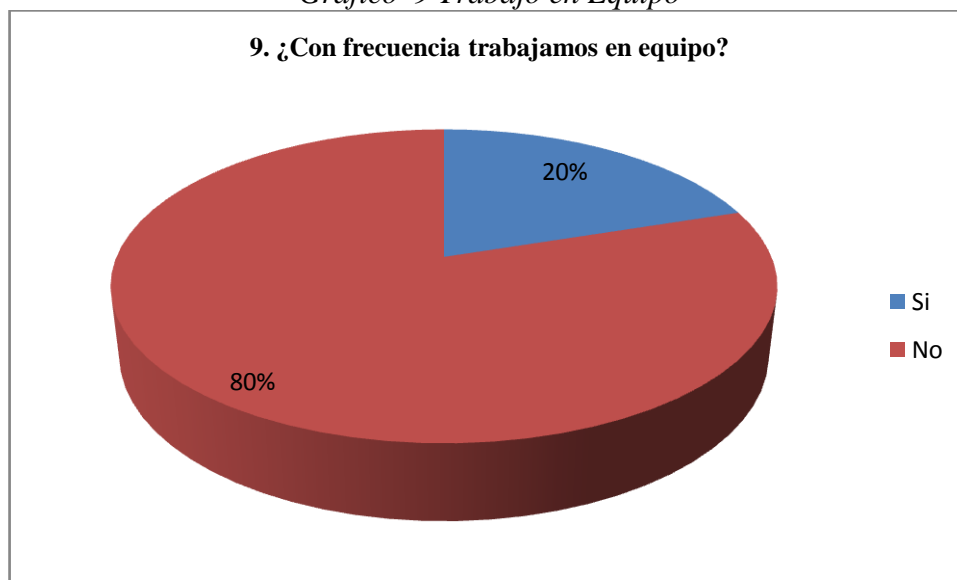
Tabla 9 Trabajo en Equipo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	20%
No	24	80%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

Gráfico 9 Trabajo en Equipo



Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

### Análisis

Según los encuestados un 80% señala que con frecuencia no trabajan en equipo; mientras que un 20% afirma que si se trabaja en equipo dentro del área del balcón de servicio del GAD del Municipio de Ambato.

### Interpretación

Con lo anteriormente señalado podemos decir que el trabajo en equipo no se da dentro del área, esto puede suceder porque la atención que se presta a los usuarios de dicho servicio es de forma personalizada y son varias las necesidades o dudas de los clientes externos entre ellas: indicar la instancia y el tránsito que lleva el trámite del usuario dentro de las diferentes Direcciones Municipales.

Pregunta 10. ¿La gente se ayuda mutuamente cuando existe exceso de trabajo?

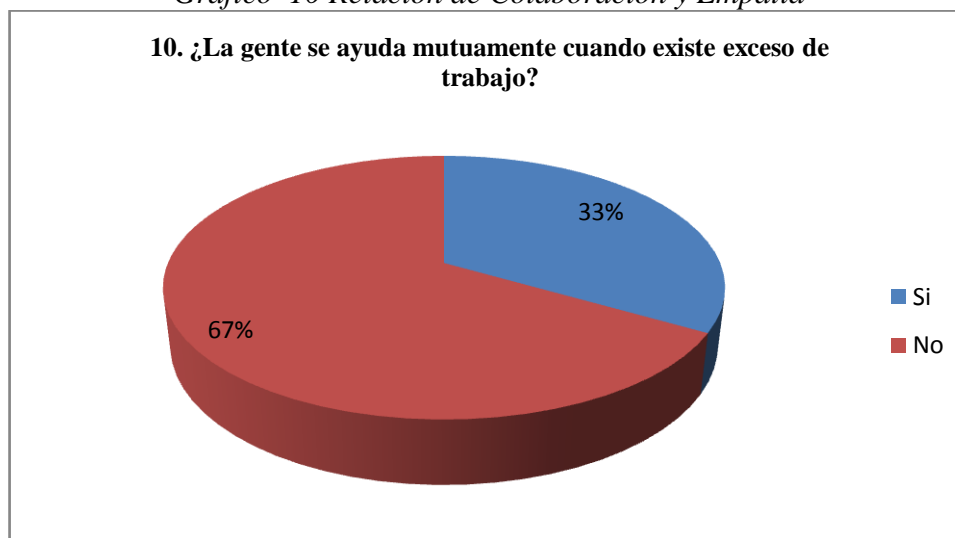
*Tabla 10 Relación de Colaboración y Empatía*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	33%
No	20	67%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

*Gráfico 10 Relación de Colaboración y Empatía*



Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas un 67% manifiesta que la gente no se ayuda mutuamente cuando existe exceso de trabajo; mientras que un 33% de los encuestados dice que la gente se ayuda mutuamente cuando existe exceso de trabajo.

### **Interpretación**

Gracias a los datos se denota que los clientes internos del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato no tienen una buena relación de colaboración y empatía, esto puede deberse a que los requerimientos de los usuarios son variados y que la atención se designa por medio de un turno y solo el funcionario que se le designe puede atender a esa persona.

Pregunta 11. ¿Considera que dentro de su área de trabajo existe un buen clima laboral?

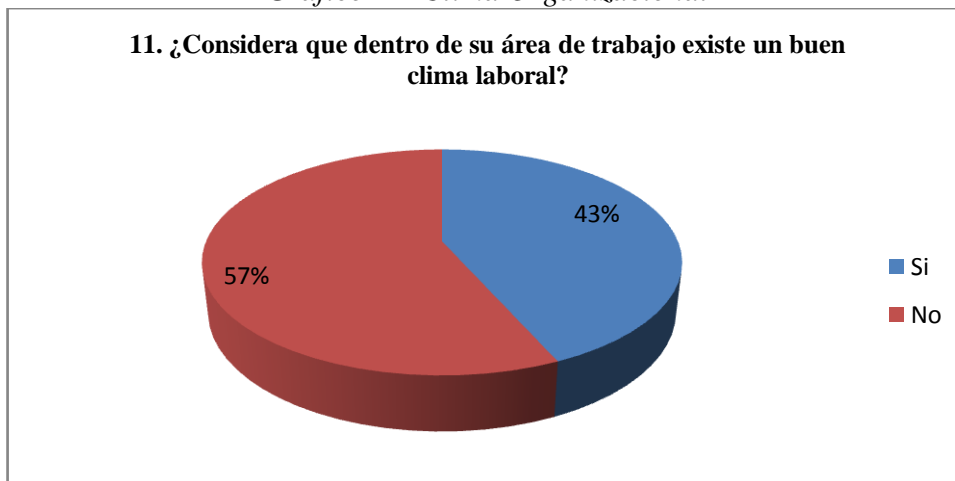
*Tabla 11 Clima Organizacional*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	43%
No	17	57%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

*Gráfico 11 Clima Organizacional*



Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas un 57% manifiesta que dentro del área del balcón de servicios del GAD no existe un buen clima laboral; mientras que un 43% de los encuestados dice que dentro del área existe un buen clima laboral

### **Interpretación**

Debemos señalar que se ha creído conveniente realizar esta pregunta de forma directa para confirmar las preguntas hechas anteriormente. Como vemos la mayoría de los funcionarios del área percibe de una manera negativa el Clima Organizacional.

Pregunta 12. ¿Se cumple con las metas y objetivos establecidos en su puesto de trabajo?

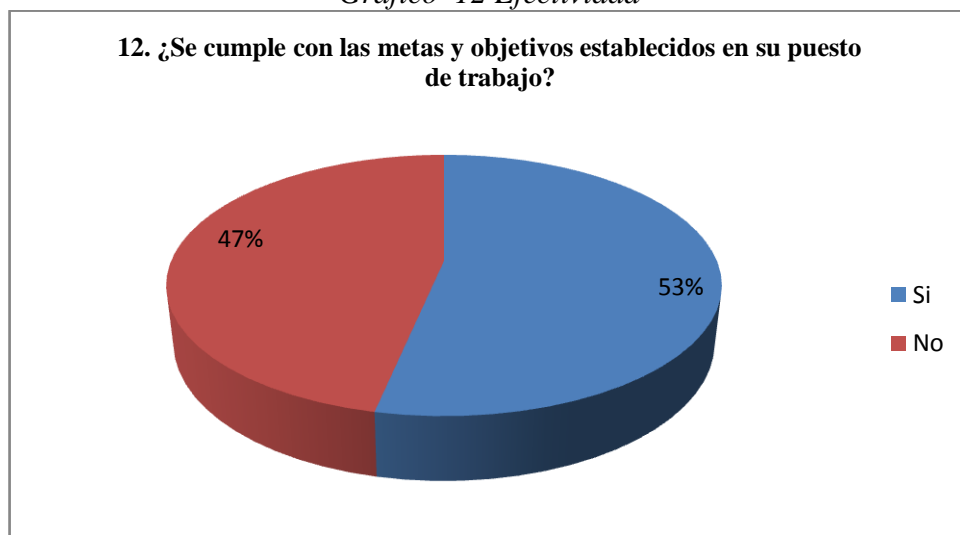
*Tabla 12 Efectividad*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	53%
No	14	47%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

*Gráfico 12 Efectividad*



Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

### **Análisis**

Según las encuestas un 53% de los empleados del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato manifiesta que si se cumple con las; mientras que un 47% de los encuestados dice que las metas y objetivos de su puesto de trabajo no se cumplen.

### **Interpretación**

Por lo anteriormente señalado podemos deducir que dentro del área existe un alto grado de efectividad, ya que las metas y objetivos establecidos en los puestos de trabajo se cumplen según los datos expuestos.

Pregunta 13 ¿El número de clientes atendidos supera el promedio establecido por jornada?

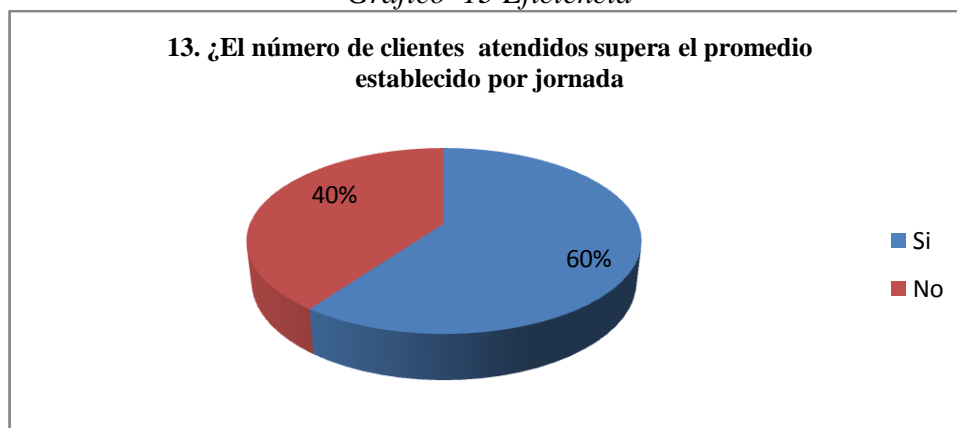
*Tabla 13 Eficiencia*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	60%
No	12	40%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

*Gráfico 13 Eficiencia*



Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

### **Análisis**

Según los datos recabados un 60% de los encuestados dice que el número de clientes que atiende si supera el promedio establecido por jornada y tan solo un 40% de los encuestados manifiesta que el número de usuarios atendidos en la jornada no supera al promedio establecido.

### **Interpretación**

Por lo señalado anteriormente podemos decir que el nivel de eficiencia de los empleados del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato es bueno ya que el número de usuarios atendidos por la mayoría de empleados supera el promedio establecido.



Pregunta 14 ¿El sueldo que percibe está acorde a las funciones de su puesto de trabajo?

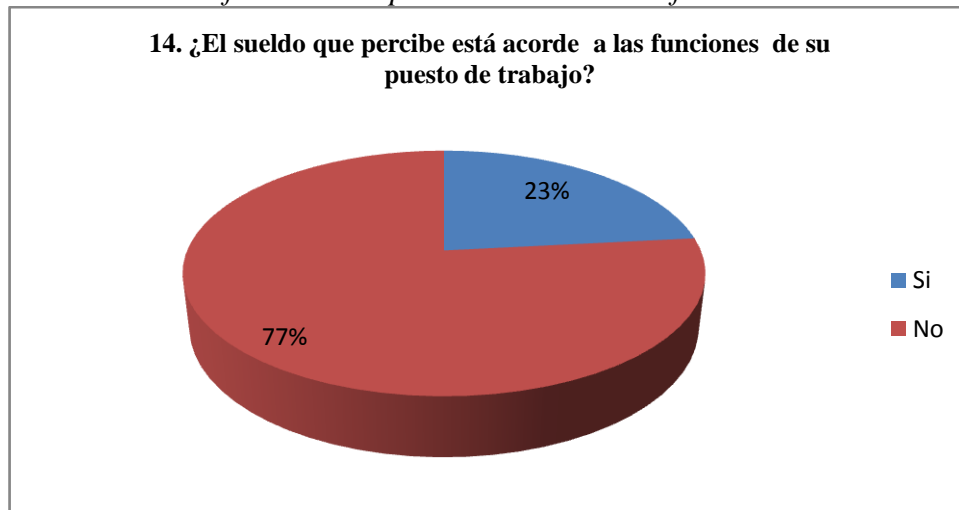
*Tabla 14 Compensación Extrínseca financiera*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	23%
No	23	77%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

*Gráfico 14 Compensación Extrínseca financiera*



Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas un 77% manifiesta que el sueldo que percibe no está acorde a las funciones de su puesto de trabajo y un 23% de los encuestados dice que el sueldo que percibe está acorde a las funciones de su puesto de trabajo.

### **Interpretación**

Lo anteriormente señalado significa que la mayoría del personal del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato no se siente satisfecho con la compensación extrínseca financiera (salario) que recibe a cambio de su trabajo.

Pregunta 15 ¿Está satisfecho con las actividades que realiza dentro de su puesto de trabajo?

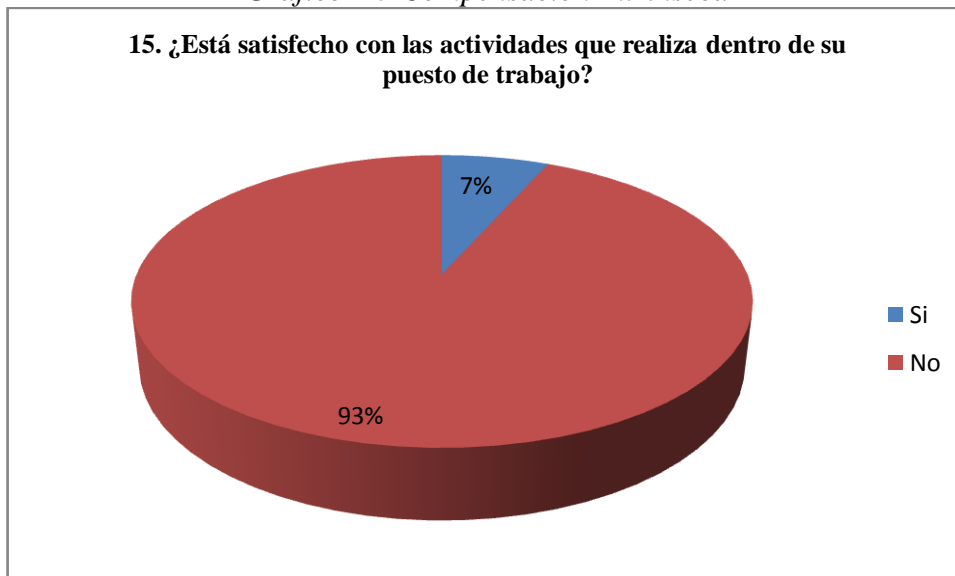
*Tabla 15 Compensación Intrínseca*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	7%
No	28	93%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

*Gráfico 15 Compensación Intrínseca*



Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

### **Análisis**

Según la información recabada un 93% de encuestados manifiesta que no está satisfecho con las actividades que realiza dentro de su puesto de trabajo, mientras que un 7% de los encuestados dice que las actividades de su puesto de trabajo le satisfacen.

### **Interpretación**

Gracias a los datos se denota que los clientes internos del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato son muy pocos los que se sienten motivados intrínsecamente, que carecen de compensación intrínseca.

Pregunta 16 ¿El GAD del Municipio de Ambato realiza capacitaciones constantemente para mejorar el desempeño laboral?

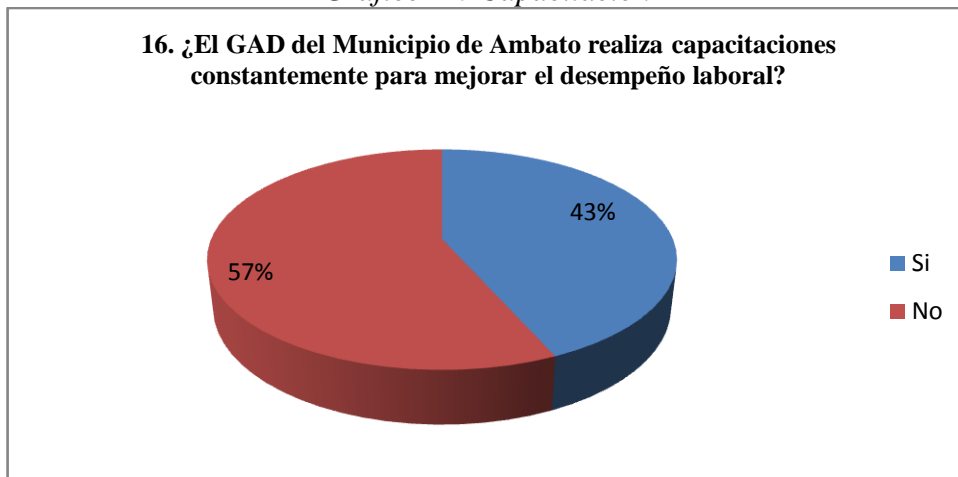
*Tabla 16 Capacitación*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	43%
No	17	57%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

*Gráfico 16 Capacitación*



Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

### **Análisis**

Según la información recabada la opinión del personal se encuentra dividida en un 57% que manifiestan que no se realiza capacitaciones constantes para mejorar el desempeño laboral; mientras que el 43% dice que el GAD del Municipio de Ambato si realiza constantemente capacitaciones para mejorar el desempeño laboral.

### **Interpretación**

Se podría deducir que el personal del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato no está capacitado para desempeñar sus funciones dentro de su puesto de trabajo y que la organización no se preocupa del desarrollo del personal y esto se verá reflejado en la evaluación de desempeño realizada cada año

Pregunta 17 ¿Usted ha sido evaluado durante el presente año?

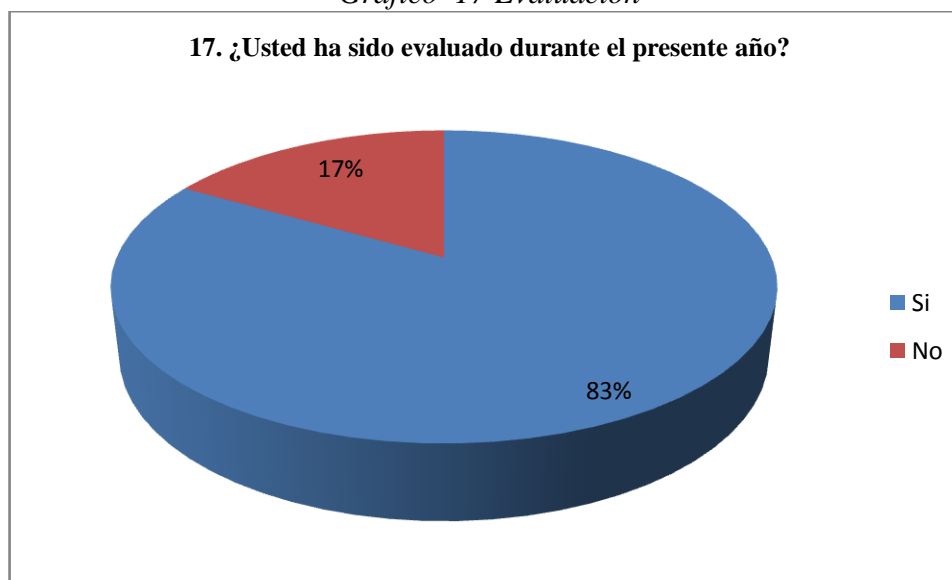
*Tabla 17 Evaluación*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	83%
No	5	17%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

*Gráfico 17 Evaluación*



Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Internos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

### **Análisis**

Del total de encuestados un 83% manifiestan que ha sido evaluado durante el presente año; mientras que un 17% señala que no ha sido evaluado.

### **Interpretación**

Podemos decir que dentro del área si se realizan evaluaciones; como es conocimiento público, el sector público siempre está siendo evaluado aunque las capacitaciones de los funcionarios del área no son constantes, además con las respuestas negativas podemos deducir que el personal está desconoce el proceso de evaluación.

## 4.2 Resultados de la Encuesta realizada a los clientes externos usuarios del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

Pregunta 1 ¿Considera satisfactorio el trabajo realizado por el área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato?

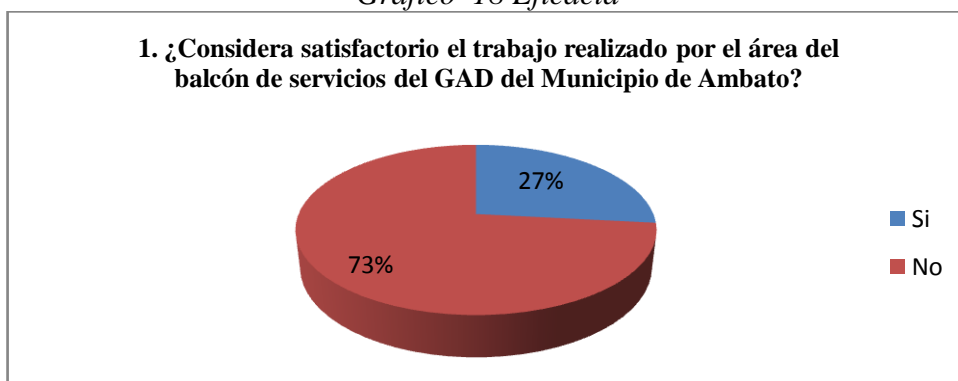
*Tabla 18 Eficacia*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	27%
No	22	73%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Externos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

*Gráfico 18 Eficacia*



Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Externos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

### Análisis

Según las encuestas un 73% de los ciudadanos usuarios no considera satisfactorio el trabajo realizado por el área del balcón de servicios del GAD; mientras que un 27% de los encuestados dice que el trabajo realizado por los funcionarios del balcón de servicios es satisfactorio.

### Interpretación

Por lo anteriormente señalado podemos deducir que la ciudadanía no se siente satisfecha con el trabajo realizado por los funcionarios del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato y que esto se debe a que el personal no está capacitado para desempeñar con las funciones del cargo

Pregunta 2. ¿Las gestiones que usted realiza a través del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato son atendidas con prontitud?

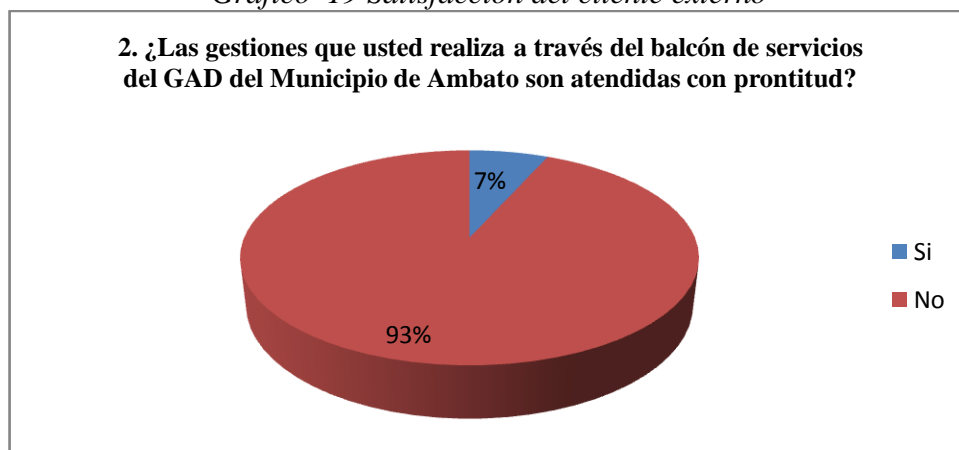
*Tabla 19 Satisfacción del cliente externo*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	7%
No	28	93%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Externos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

*Gráfico 19 Satisfacción del cliente externo*



Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Externos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas un 93% manifiesta que las gestiones que tiene que realizar a través del balcón de servicios si son atendidas con prontitud; mientras que un 7% de los encuestados dice que las gestiones que realiza a través del balcón de servicios no son atendidas con prontitud.

### **Interpretación**

Gracias a los datos se denota que los ciudadanos no se sienten satisfechos con la atención de los funcionarios del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato dicha tienen una buena relación de colaboración y empatía.

Pregunta 3. ¿Considera que el personal del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato está capacitado para satisfacer sus necesidades?

*Tabla 20 Opinión ciudadana referente a la capacitación del personal*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	47%
No	16	53%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Externos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

*Gráfico 20 Opinión ciudadana referente a la capacitación del personal*



Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Externos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas un 53% manifiesta que el personal del área del balcón de servicios no está capacitado para el puesto que ocupa; mientras que un 47% de los encuestados considera que el personal de dicha área está capacitado para satisfacer sus requerimientos

### **Interpretación**

Estos datos porcentuales nos permiten notar que la ciudadanía está inconforme con la atención prestada por parte de los colaboradores del balcón de servicios y que esto se debe en gran medida a la falta de capacitación que presentan al momento de prestar sus servicios

### 4.3 Verificación de la Hipótesis

La verificación de la hipótesis se refiere a la forma de presentar los resultados recolectados de la investigación, partiendo desde las muestras seleccionadas, para la cual debe recurrirse la estadística para comprobar se la hipótesis es una afirmación razonable.

#### A. Planteamiento de la Hipótesis

##### 4.3.1 Modelo Lógico

Como primer punto se cuenta con la formulación de la hipótesis nula y la hipótesis alternativa. La hipótesis nula  $H_0$  es la negación de la hipótesis de investigación o alternativa  $H_i$ .

La  $H_i$  es un enunciado cuya validez se pretende demostrar

$H_0$ = hipótesis nula

$H_i$ =Hipótesis alternativa

Por ende para el presente estudio:

**$H_0$**  = El Clima Organizacional no incide en el Desempeño Laboral de los funcionarios del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato.

**$H_i$**  = El Clima Organizacional incide en el Desempeño Laboral de los funcionarios del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato.

La prueba de independencia Chi-cuadrado permite determinar si existe una relación entre dos variables categóricas.



Para lo cual se selecciona las preguntas N° 11 de la encuesta realizada a los Funcionarios del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato, como clientes internos la cual enuncia ¿Considera que dentro de su área de trabajo existe un buen clima laboral?

Y la pregunta N° 3 de la encuesta aplicada a los clientes externos del GAD en este caso los ciudadanos usuarios que manifiesta ¿Considera que el personal del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato está capacitado para satisfacer sus necesidades?

*Tabla 21 Pregunta No11 Clientes Internos*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	13	43%
No	17	57%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

*Tabla 22 Pregunta No 3 Clientes Externos*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	14	47%
No	16	53%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

#### 4.3.2 Modelo Matemático

$$H_0 = O = E$$

$$H_1 = O \neq E$$

### 4.3.3 Modelo Estadístico

Para verificar la hipótesis mediante el Método Estadístico de Distribución de Chi Cuadrado, con el cual se procede a verificar y probar la hipótesis.

Fórmula:

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

#### B. Nivel de significación.-

$\alpha = 0.05$  (5 %) de error y al 95 % de confianza

gl = (2-1) (2-1) (grados de libertad = 1)

gl = 1 Resultado de la operación matemática

$X_t^2 = 3.841$  (lectura obtenida en la tabla)

$$X_t^2 = 3.841$$

#### C. Zona de aceptación y rechazo.

Se acepta  $H_1$  si:  $X_c^2 \geq 3.841$ .

#### D. Frecuencia Observada

Tabla 23: Frecuencias Observadas

FRECUENCIAS OBTENIDAS				
		3. ¿Considera que el personal del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato está capacitado para satisfacer sus necesidades?		
		SI	NO	TOTAL
11. ¿Considera que dentro de su área de trabajo existe un buen clima laboral?	SI	12	1	13
	NO	2	15	17
TOTAL		14	16	30

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios y a los usuarios del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

## E. Frecuencia Esperada

Tabla 24: Frecuencias Esperadas

FRECUENCIAS ESPERADAS				
		3. ¿Considera que el personal del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato está capacitado para satisfacer sus necesidades?		
		SI	NO	TOTAL
11. ¿Considera que dentro de su área de trabajo existe un buen clima laboral?	SI	6.07	6.93	13
	NO	7.93	9.07	17
TOTAL		14	16	30

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios y a los usuarios del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

## F. Cálculo del Chi Cuadrado

Tabla 25 Cálculo del Chi cuadrado

O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
12.00	6.07	5.93	35.20	5.80
1.00	6.93	-5.93	35.20	5.08
2.00	7.93	-5.93	35.20	4.44
15.00	9.07	5.93	35.20	3.88
30.00	30.00			19.20

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

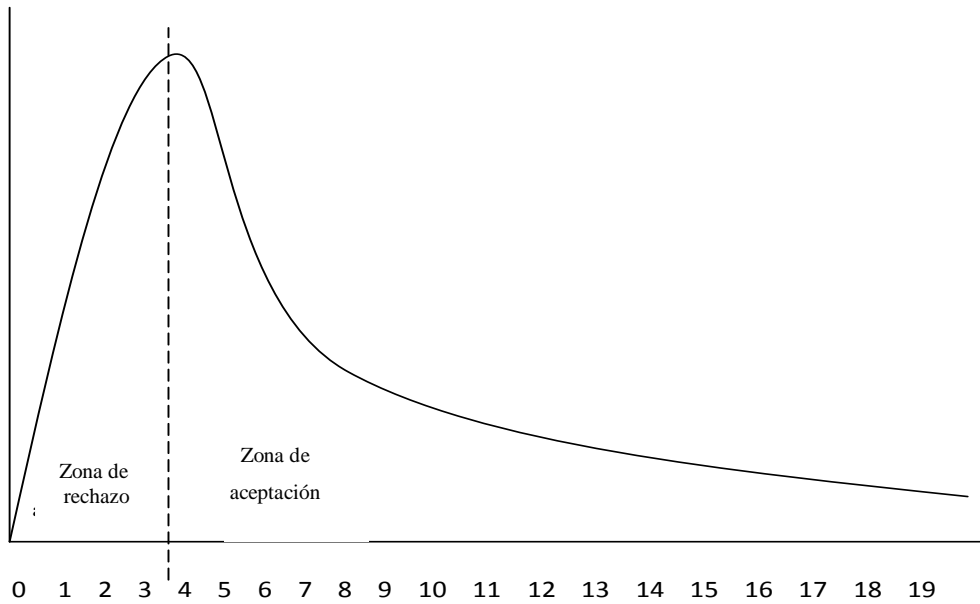
### 4.4 Regla de Decisión.

Se acepta  $H_i$  porque  $X_c^2 \geq X_t^2$ .

$$X_c^2 = 19.20$$

$$X_t^2 = 3.841.$$

Figura 5 Curva Chi Cuadrado



Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Clientes Externos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

#### 4.4.1 Conclusión

Se acepta la hipótesis alternativa ya que el valor de  $X_c^2 \geq X_t^2$ , es decir que el valor de Chi cuadrado calculado= 19.20 es mayor al Chi cuadrado tabular= 3.841 y se comprueba que el clima organizacional incide en el desempeño laboral. Y se rechaza  $H_0$ , la cual manifiesta que el clima organizacional no incide en el desempeño laboral.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

Al finalizar el análisis de las encuestas aplicadas a los clientes internos y externos del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato, se llegó a las siguientes conclusiones:

- El clima organizacional y el desempeño laboral si están relacionados es decir; que si existe un clima negativo dentro de la organización, el desempeño de sus colaboradores también se verá afectado de forma negativa.
- El clima organizacional es negativo debido a la falta de una adecuada comunicación entre jefaturas y áreas implicadas en el sistema organizacional del Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato que ha redundado en la desmotivación de los funcionarios y personal involucrado. Es notorio un liderazgo autocrático el cual, sumado a la ausencia de reconocimientos, constituyen factores negativos en el que se ven implicados la mayoría de los trabajadores. Es importante puntualizar estos errores para restablecer el óptimo desempeño de quienes representan no solo al sector público sino a una importante Institución del Estado.
- El desempeño laboral del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato se ve afectado por el Clima Organizacional que existe dentro del área, muestra de ello es la opinión de los clientes externos que no se sienten satisfechos con la atención que prestan los funcionarios; además de las reducidas capacitaciones que reciben para desempeñarse de manera óptima en su trabajo

- Se hace notoria la falta de un instrumento que coadyuve en el proceso de capacitación continua sobre clima laboral, ya que tanto la ciudadanía como los mismos colaboradores manifiestan no estar capacitados para desempeñar de una manera óptima sus actividades dentro del puesto, afectando al ambiente laboral del área, siendo de carácter urgente la implementación de un instrumento que ayude en el proceso de Capacitación sobre clima laboral para que de esta manera mejore las relaciones interpersonales y el nivel de Desempeño laboral.

## **5.2 Recomendaciones**

- Promover el mejoramiento del clima organizacional, para que esto se vea reflejado en el desempeño laboral.
- Se recomienda preparar capacitaciones, charlas, talleres motivacionales que mejoren las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo de los servidores del GAD del Municipio de Ambato, para que de esta manera el Clima Organizacional mejore y su nivel de Desempeño mejorará.
- Se debería implementar un sistema de compensación no financiera para estimular y motivar a los servidores del área, un modo de hacerlo sería promoviendo el desarrollo personal, seleccionando el empleado del mes, y premiarlo con capacitaciones de esta manera se promoverá el liderazgo además que éste compartirá los nuevos conocimientos dentro de su entorno e influirá y en el desempeño laboral de manera positiva
- La implementación de una guía adecuada de capacitación que será de gran utilidad ya que mejorará el Clima Organizacional y optimizará el nivel de Desempeño Laboral de los funcionarios del GAD del Municipio de Ambato.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 Título**

Diseño de una Guía de capacitación para el clima organizacional que contribuya a mejorar el desempeño laboral de los Funcionarios del Área de Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato.

#### **6.2 Datos Informativos**

##### **6.2.1 Unidad ejecutora:**

Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato

##### **6.2.2. Beneficiarios:**

Funcionarios del área de balcón de servicios  
Ciudadanía usuaria de los servicios del Municipio

##### **Beneficiarios directos:**

Funcionarios del área de balcón de servicios

##### **Beneficiarios indirectos:**

Ciudadanía usuaria de los servicios del Municipio

#### **Ubicación**

<b>País:</b>	Ecuador.
<b>Región:</b>	Sierra.
<b>Provincia:</b>	Tungurahua
<b>Cantón:</b>	Ambato
<b>Parroquia:</b>	Huachi Chico

## **Equipo técnico responsable**

**Investigadora:** Carmen Alexandra Durán Sánchez

**Tiempo Estimado para la ejecución:** 2 meses

**Costo:** \$300

### **6.3 Antecedentes de la propuesta**

Luego de realizar las encuestas, se ha detectado que dentro de la Organización lo más conveniente a ejecutarse es la implementación de una Guía de capacitación dirigido hacia los Funcionarios del GAD del Municipio de Ambato, lo cual ayudará a que mejore el Clima Organizacional existente y el nivel de Desempeño Laboral, prueba de ello son las conclusiones de la investigación

- El Clima Organizacional es negativo debido a la falta de una adecuada comunicación entre jefaturas y áreas implicadas en el sistema organizacional del Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato que ha redundado en la desmotivación de los funcionarios y personal involucrado. Es notorio un liderazgo autocrático el cual, sumado a la ausencia de reconocimientos, constituyen factores negativos en el que se ven implicados la mayoría de los trabajadores. Es importante puntualizar estos errores para restablecer el óptimo desempeño de quienes representan no solo al sector público sino a una importante Institución del Estado.
- El desempeño laboral del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato se ve afectado por el Clima Organizacional que existe dentro del área, muestra de ello es la opinión de los clientes externos que no se sienten satisfechos con la atención que prestan los funcionarios; además de las reducidas capacitaciones que reciben para desempeñarse de manera óptima en su trabajo



- Se hace notoria la falta de capacitación continua ya que tanto la ciudadanía como los mismos colaboradores manifiestan no estar capacitados para desempeñar de una manera óptima sus actividades dentro del puesto, afectando al ambiente laboral del área, siendo de carácter urgente la implementación de un instrumento que ayude en el proceso de Capacitación sobre clima laboral para que de esta manera mejore las relaciones interpersonales y el nivel de Desempeño laboral.

#### **6.4 Justificación**

Es **importante** desarrollar esta propuesta porque permitirá elaborar una guía de capacitación para mejorar notablemente el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los funcionarios del área de balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato, ya que es importante fortalecer el compromiso empleado-empresa.

El **interés** de la presente propuesta radica en facilitar el proceso de capacitación sobre clima organizacional, desde la detección de necesidad de capacitación, la planificación, monitoreo y evaluación ya que esto también dinamizará la administración del personal del área y de la institución, proyectando una imagen de competitividad.

Es **novedosa** porque se pretende integrar a cada uno de los factores de desempeño con la finalidad de asegurar un alto compromiso del personal con la empresa y así poder incrementar la calidad del servicio prestados a la ciudadanía.

La **utilidad** de esta guía es brindar ayuda en el proceso de capacitación sobre clima organizacional, que servirá para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral con el fin de aportar al desarrollo equilibrado de la institución.

## **6.5 Objetivos**

### **6.5.1 Objetivo General**

Diseñar una guía de clima organizacional que contribuya a mejorar el desempeño laboral de los funcionarios del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato.

### **6.5.2 Objetivos Específicos**

- Socializar la guía de clima organizacional que contribuya a mejorar el desempeño laboral de los funcionarios del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato.
- Ejecutar la Guía de clima organizacional que contribuya a mejorar el desempeño laboral de los funcionarios del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato.
- Evaluar la Guía. que contribuya a mejorar el desempeño laboral de los funcionarios del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato.

## **6.6 Análisis de Factibilidad**

### **6.6.1 Factibilidad Política**

Ésta se refiere a que el sistema o proyecto propuesto respeta los acuerdos, convenios y reglamentos internos de tipo empresarial, industrial, sindical, religioso, partidista, cultural, deportivo u algún otro relacionado con el ámbito del proyecto (Pérez, 2015).

### **6.6.2 Factibilidad Técnica o Tecnológica**

Según (Pérez, 2015), la factibilidad Técnica y la Factibilidad Operacional es parte de la formulación de un proyecto sobre la base de su estructuración metodológica, la identificación clara de relaciones causales entre problemas y soluciones, el diseño de estrategias de ejecución, las competencias profesionales de las personas participantes y la capacidad legal y administrativa de las organizaciones o áreas de una empresa, proponentes para desarrollar las actividades previstas en la propuesta.

Es así que se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, etc., que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere la propuesta. Generalmente nos referimos a elementos tangibles (medibles).

### **6.6.3 Factibilidad Organizacional**

(Alegsa, 2010) Se refiere al análisis de los mecanismos de ejecución propuestos en el proyecto; la evaluación de la capacidad institucional para su ejecución, operación y seguimiento de los proyectos; es decir que esta propuesta es favorable para el GAD el contar con una distribución organizacional definida por medio de un Organigrama Estructural en el que se encuentra situado diferentes cargos existentes dentro del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato.

### **6.6.4 Factibilidad de Equidad de Género**

Se beneficiará tanto a los funcionarios como a las funcionarias del área de balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato así como a los ciudadanos y ciudadanas de la ciudad.

### **6.6.5 Factibilidad Legal**

La presente propuesta tiene como finalidad encaminar el servicio al usuario a través del diálogo personalizado y una atención esmerada con procesos de calidad. Esta propuesta con factibilidad legal, ya que no infringe en ninguna ley, norma o estatuto establecido dentro del país, y no tiene afectación directa o indirecta de ninguna índole.

La presente guía de capacitación se fundamenta en la Constitución Política del Ecuador para mejorar la atención al cliente en la ciudad de Ambato

#### **Sección tercera. Comunicación e Información:**

**Art. 18.-** Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:

1. Buscar, recibir, intercambiar, producir y difundir información veraz, verificada, oportuna, contextualizada, plural, sin censura previa acerca de los hechos, acontecimientos y procesos de interés general, y con responsabilidad ulterior.
2. Acceder libremente a la información generada en entidades públicas, o en las privadas que manejen fondos del Estado o realicen funciones públicas. No existirá reserva de información excepto en los casos expresamente establecidos en la ley.
3. En caso de violación a los derechos humanos, ninguna entidad pública negará la información. El estado ecuatoriano encamina el acceso libre a la información

### **6.6.6 Factibilidad Económico Financiera**

Existe factibilidad en este sentido, ya que se cuenta con el apoyo por parte de los funcionarios del área del balcón de servicios y el Director del Departamento de Talento Humano, quienes pensando en los beneficios que esto aportará a su bienestar laboral están dispuestos a colaborar económicamente solventando el costo que esta guía implica.

### **6.6.7 Factibilidad Socio Cultural**

(Pérez, 2015) Esta propuesta tiene factibilidad socio – cultural debido a que permite identificar y valorar los beneficios, con el fin de determinar si la propuesta genera efectivamente dichos beneficios y sí su valoración se encuentra en rango aceptable; la factibilidad social va enmarcada, en la concientización de la población y de los entes encargados, en este caso el GAD del Municipio de Ambato.

### **6.6.8 Factibilidad Psicológica**

“La Psicología explora conceptos como la percepción, la atención, la motivación, la emoción, trata de analizar las habilidades, capacidades, destrezas y necesidades aumentando los rendimientos laborales a través de la formación y selección. (Mendoza, 2008, p. 20)

Esta guía fomentará el cambio de comportamiento del personal, motivándolo y promoviendo sus habilidades y conocimientos para el beneficio organizacional, mejorando el clima organizacional.

## **6.7 Fundamentación Teórica- Científica**

### **6.7.1 Clima Organizacional**

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

En este documento analizaremos las causas que generan un cierto ambiente y las consecuencias negativas y positivas del clima dentro de una determinada organización.

Para explorar este interesante tema nos encontraremos con la opinión de importantes estudiosos del tema y también nos apoyaremos de manera importante en las definiciones dadas por destacados autores contemporáneos, acerca de la temática en estudio. (Bustos, Miranda, & Peralta, 2001).

### **6.7.2 Desempeño Laboral**

(Moreno, 2014) El desempeño laboral consiste en el planteamiento de metas que debe alcanzar un trabajador dentro de la empresa en un tiempo determinado. Con ello nos damos cuenta de que el desempeño laboral de los recursos humanos tendrá mucho que ver con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos, así como de la motivación. Cuanto mejor sea la motivación mejor podremos desempeñar nuestro trabajo y con ello mejoraremos nuestra productividad.

Para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir.

### **6.7.3 Guía de Capacitación**

Una guía es algo que orienta o dirige algo hacia un objetivo. Puede usarse en múltiples contextos.

La guía está diseñada para orientar y facilitar el diseño del Plan de Mejora en función de las áreas de mejora y de las posibilidades reales del centro para abordarlas. Aporta sugerencias acerca de aspectos, tanto estratégicos como

técnicos, a considerar para facilitar la definición de acciones concretas respecto a las mejoras a incorporar en el centro educativo y contribuir a su mejora continua. Una Guía según (Duhalt Kraus, 1977), es: "un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo".

Para (Terry, 1978) una Guía es "Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa" .De acuerdo con las definiciones, una guía es un instrumento de control sobre la participación del personal, que ofrece la posibilidad de dar una forma definida a la estructura organizacional del departamento, área o empresa. Sin embargo una guía es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases y procedimientos para ejecutar una actividad.

#### **6.7.3.1 Contenido de una Guía**

Una guía debe contener en detalle la siguiente información:

- Datos identificativos de la Guía
- Introducción respecto al tema motivo de la Guía
- Objetivos formativos
- Contenido
- Metodología: Plan de Acción
- Sistema de Aplicación

#### **6.7.4 Capacitación**

(Chiavenato, 2011) La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de

objetivos definidos, la cual entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo cuya finalidad es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.

Capacitar es otorgar a los trabajadores conocimientos más profundo para el correcto desempeño de tareas específicas; fomentando el trabajo en equipo, ofreciendo espacios de reflexión acerca de los aspectos que modificarán cada uno en la forma de realizar su trabajo o de relacionarse con sus pares o superiores, etc.

(Rodríguez, 2005) La capacitación es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas.

#### **6.7.4.1 Ciclo de Capacitación**


(Chiavenato, 2011) La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permiten el aprendizaje o cambio de conducta cotidiano en todos los individuos.

La capacitación cubre una secuencia programada de hechos visualizables como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.


En términos amplios la capacitación implica un proceso de 4 etapas:

- Detección de la necesidad de capacitación. (diagnóstico).
- Programa o plan de capacitación.
- Implantación o Ejecución del Programa de capacitación.
- Evaluación de Resultados.



<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>GUIA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL</b>	
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>Página 1</b>

**GUIA DE CAPACITACIÓN SOBRE EL  
CLIMA ORGANIZACIONAL PARA  
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL  
DE LOS FUNCIONARIOS DEL ÁREA DEL  
BALCÓN DE SERVICIOS.**

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>PRESENTACIÓN</b>	
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>Página 2</b>


## **PRESENTACIÓN**

El diseño de la guía de clima organizacional ofrecerá al GAD del Municipio de Ambato importantes ventajas, le permitirá proporcionar y orientar el potencial de los empleados que se requiere para el logro de metas establecidas. Todo el recurso humano sin excepción alguna posee un potencial que les permite poner en marcha las ideas, orientadas al beneficio de la Alcaldía municipal de la ciudad de Ambato.

Esta guía está orientada hacia el futuro de la institución y al de su personal.


El clima organizacional es un novedoso instrumento que permite el éxito de las organizaciones, estas no deben limitarse a hacer cambios únicamente como institución si no que también deben tomar en cuenta a las personas que en ella laboran sin importar la jerarquía que se tenga en el área de balcón de servicios del GAD y en el resto de la organización, ya que al final todos forman parte y conviven dentro de ella.

La Alcaldía municipal debe afrontar las exigencias y desafíos en función de todos los aspectos del sistema de los empleados por medio del diseño de la guía de clima organizacional para mejorar el desempeño laboral.

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>ÍNDICE</b>	
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>Página 3</b>

## ÍNDICE

PORTADA.....	1
PRESENTACIÓN.....	2
ÍNDICE.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
OBJETIVOS DE LA GUÍA.....	5
IMPORTANCIA DE LA GUÍA.....	6
PROCESO DE CAPACITACIÓN .....	7
FASE I DETECCIÓN DE NECESIDAD DE CAPACITACIÓN.....	8
FASE II PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	19
FASE III EJECUCIÓN Y MONITOREO DE LA CAPACITACIÓN.....	28
FASE IV EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	36
CONCLUSIONES.....	44
RECOMENDACIONES.....	44
BIBLIOGRAFÍA.....	45
ANEXOS DE LA GUÍA.....	46


<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>INTRODUCCIÓN</b>	
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>Página 4</b>

## **INTRODUCCIÓN**

Los Estudios de Clima permiten identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una institución tienen acerca de las características organizacionales. Los Estudios han sido definidos como: "las percepciones compartidas por un grupo de individuos" acerca de su ambiente laboral", Ejemplos: estilo de supervisión, relaciones Interpersonales, políticas, prácticas de comunicación, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general, etc. Por lo que se hace necesario diseñar una guía de clima organizacional que contribuya a mejorar la efectividad de los empleados del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato.

Los desafíos actuales han generado exigencias de calidad y excelencia en distintos ámbitos. En tal sentido es necesario modernizar el clima organizacional en general, promoviendo una mayor eficiencia y el desarrollo de los valores necesarios para el adecuado accionar de los empleados motivados e identificados con la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos del Municipio.

En este marco, el ambiente laboral del Recurso Humano pasa a ser un pilar fundamental para el logro de los objetivos propuestos. Así, una estrategia clave en esta área es el establecimiento de relaciones laborales armoniosas y permanentes, y un mecanismo de retroalimentación eficaz que permita direccionar, ponderar y coordinar acciones de alto impacto en las funciones de los empleados para brindar un excelente servicio a los usuarios tomando en cuenta los siguientes aspectos: Guía de clima organizacional, características de clima organizacional para la Alcaldía, factores determinantes, funciones en las áreas de trabajo, proceso de medición de clima organizacional y un sistema de motivación y capacitación.

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>OBJETIVOS</b>	
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>Página 5</b>


## **OBJETIVOS**

### **GENERAL:**

- ✓ Mejorar el Desempeño de los funcionarios del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato mediante un instrumento técnico que facilite el proceso de capacitación sobre clima organizacional.

### **ESPECIFICOS:**

- ✓ Establecer un proceso de medición de clima organizacional a fin de mejorar el desempeño laboral.
- ✓ Definir los temas de clima organizacional para iniciar el proceso de capacitación.
- ✓ Diseñar instrumentos de ejecución, monitoreo y evaluación de la capacitación como fuerza impulsora en el área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato.


<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL</b>	
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>Página 6</b>

## **IMPORTANCIA DE LA GUIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Esta guía aborda el tema del recurso humano, que es una de las cuestiones clave en la organización de la Alcaldía, ya que las personas que trabajan en ellas son un factor fundamental para poder alcanzar los objetivos que se hayan planteado. Pero, aun contando con un buen equipo de trabajadores, puede que esos objetivos no se alcancen. Una de las causas que puede provocar que un buen equipo no logre los fines que se plantea es que sus componentes trabajen desmotivados o descoordinados. Por tanto, la cuestión de los recursos humanos en una Alcaldía no depende solo de que los empleados que se tengan sean buenos o no; también influye el hecho de que se coordinen entre ellos y trabajen como un equipo, y que estén motivados. Esta guía plantea la posibilidad de favorecer el ambiente laboral de los contenidos transversales relacionados con el clima organizacional de la Alcaldía.

Los empleados deben comprender cómo la gestión de los recursos humanos no debe buscar únicamente el factor económico de la institución, sino buscar la satisfacción en los puestos de trabajo para que ellos se sientan motivados.

El estudio de esta guía proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación que el Clima Organizacional influye en el comportamiento de los empleados, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros y; por lo tanto afectan a la organización.

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO		GUÍA DE CAPACITACIÓN
	GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL LA CAPACITACIÓN Y SU CICLO	
	EDICIÓN N° 01	CÓDIGO CAP-01 Página 7

## PROCESO DE CAPACITACIÓN

La capacitación es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas.

### Ciclo de Capacitación

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permiten el aprendizaje o cambio de conducta cotidiano en todos los individuos.

La capacitación cubre una secuencia programada de hechos visualizables como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

En términos amplios la capacitación implica un proceso de 4 etapas:

1. Detección de la necesidad de capacitación. (diagnóstico).
2. Programa o plan de capacitación.
3. Implantación o Ejecución del Programa de capacitación.
4. Evaluación de Resultados.


### Ciclo de Capacitación

*Figura 1 Ciclo de Capacitación*



Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2011)

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO		GUÍA DE CAPACITACIÓN
	GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	CÓDIGO CAP-01
	EDICIÓN N° 01	Página 8

## FASE I

### DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La **detección de necesidades** consiste en encontrar las diferencias que existen entre lo que se debería hacer en un puesto y lo que realmente se está haciendo, así como las causas de estas diferencias. En otras palabras una investigación que se orienta a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto.


#### 1.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL DNC

La información para determinar las necesidades de capacitación sobre *clima laboral* puede obtenerse por medio de entrevistas, encuestas y cuestionarios autoaplicables, se evalúan aspectos específicos, tales como: conocimiento de la Institución, conocimiento del puesto, aptitud para el puesto, cumplimiento de objetivos y metas, calidad del trabajo, actitud personal hacia su trabajo, relación con los miembros del área o departamento y uso del tiempo.

También se recomienda preguntar en forma directa qué temas de capacitación proponen las personas para mejorar el clima laboral así como el desempeño personal y del área. Los temas de capacitación propuestos pueden ser de carácter:

- General: cuando son temas complementarios a las funciones propias de su puesto, aplicables a todo el personal.
- Específica: cuando son temas directamente relacionados con las funciones específicas de un puesto.
- Interna: cuando puede o debe ser facilitada por algún empleado de la institución.
- Externa: cuando debe o se prefiere que sea facilitada por alguna persona o entidad externa a la institución.



<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	<b>CÓDIGO CAP-01</b>
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>Página 9</b>

## **1.2 METODOLOGÍA**


En la siguiente sección se encuentra una propuesta de instrumentos para identificar las principales brechas de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que existan al interior del área, a partir de las cuales, una vez priorizadas y conciliadas con las disponibilidades presupuestarias, definirán el correspondiente Plan de Capacitación.

La metodología que se sugiere comprende la siguiente secuencia:

1. Detección individual de Requerimientos de Capacitación (ENCUESTA)
2. Procesamiento de datos
3. Consolidación de necesidad de capacitación

## **1.3 DETECCIÓN INDIVIDUAL DE REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN**

Implica diseñar y distribuir una herramienta de relevamiento de información (formulario o encuesta) a todos los funcionarios involucrados en el proyecto. Se recomienda hacerlo en el menor plazo posible, para evitar factores recomendando hacerlo en el menor plazo posible, para evitar factores exógenos que sean considerados solo por algunas personas al momento de llenar la encuesta.

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	<b>CÓDIGO CAP-01</b>
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>Página 10</b>


### **1.3.1 Cuando realizar la encuesta.**

No existe un momento justo para realizar un estudio de clima organizacional cualquier momento puede ser bueno. Es recomendable sin embargo:

- Repetirla habitualmente, en la misma época o mes del año: esto permite ver la evolución del clima año a año. Hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.
- No se debe realizar en momentos que interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado: como evaluación de desempeño, aumento salarial, etc.
- No es recomendable realizarla en época de elecciones La idea es medir los problemas y descontentos del día a día, y no esperar a situaciones especiales para hacerlo.

### **INSTRUMENTOS PARA LA REALIZACIÓN DEL DNC**

Como instrumento para la detección o diagnóstico de necesidad de capacitación utilizaremos el siguiente ejemplo de encuesta:

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	<b>CÓDIGO CAP-01</b>
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>Página 11</b>

## ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL


**OBJETIVO:** La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre Clima Organizacional. Los resultados nos ayudarán a la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal.

**INSTRUCCIONES:** A continuación encontrarás una serie de preguntas las cuales te agradeceremos responder con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que piensas.


No existen respuestas correctas o incorrectas. Esta encuesta es anónima.

### Instrumento para medir el Clima Laboral (DNC1)

PREGUNTAS	OPCIONES	
	SI	NO
<b>PREGUNTAS GENERALES</b>		
1. Considera usted que la alcaldía tiene un buen clima organizacional.		
2. Cree que el usuario percibe un buen ambiente laboral.		
3. Comparado con el año pasado, su calidad laboral ha mejorado.		
<b>PREGUNTAS POR OBJETIVOS</b>		
4. Conoce y entiendo la visión y misión del GAD del Municipio de Ambato.		
5. Conoce los objetivos de desempeño del grupo o departamento.		
6. Entiende como el trabajo que desarrolla en la Alcaldía se relaciona con los objetivos propuestos.		
<b>PREGUNTAS POR COMUNICACIÓN</b>		
7. Recibe y/o tiene acceso a la información sobre aquello que le compete.		
8. Su jefe inmediato lo mantiene bien informado.		
9. Conoce a dónde debe acudir cuando tiene un problema relacionado con el trabajo.		

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	<b>CÓDIGO CAP-01</b>
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>Página 12</b>

<b>PREGUNTAS POR GRUPO DE TRABAJO</b>		
10. Las reuniones del equipo resultan de utilidad para realizar el trabajo.		
11. En su puesto de trabajo participa en la toma de decisiones.		
12. Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita.		
13. En su departamento trabajan juntos para resolver los problemas laborales		
<b>PREGUNTAS POR CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS</b>		
14. Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo el trabajo.		
15. Las herramientas y equipos que utiliza (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada.		
16. Cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer el trabajo en forma adecuada.		
17. El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)		
<b>PREGUNTAS POR OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL</b>		
18. Recibe el entrenamiento adecuado para desarrollar su trabajo.		
19. Hay suficientes oportunidades de mejoramiento profesional dentro del GAD del Municipio de Ambato.		
20. Los programas de orientación para nuevos empleados son efectivos		
21. Su jefe inmediato le alienta a participar en programas de adiestramiento		
<b>PREGUNTAS POR COMPENSACION Y RECONOCIMIENTO</b>		
22. Recibe una compensación salarial acorde con las habilidades y experiencia.		
23. Está satisfecho(a) con los beneficios de la Alcaldía (seguro, retiro, vacaciones, etc.)		
24. Recibe su pago a tiempo.		
25. Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos		
26. Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa		
<b>TOTAL</b>		

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO		GUÍA DE CAPACITACIÓN
	GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	CÓDIGO CAP-01
	EDICIÓN N° 01	Página 13

## 1.3.2 PROCESAMIENTO DE DATOS

### 1.3.2.1 Método de Calificación:

La encuesta consta de 26 literales cada uno tiene dos opciones de respuesta cada respuesta negativa equivaldrá un punto; al finalizar el conteo de respuestas negativas y positivas en la parte inferior hay un cuadro para los totales.

Si el número de respuestas negativas superan las 19, el Clima Organizacional estará en deterioro

Cada una de las preguntas está separadas por secciones con la finalidad de poder detectar en que dimensiones del clima laboral hay mayor dificultad.

Tabla 1 *Método de calificación*

Puntaje	Resultado	Observación
1-14	Bueno	El Clima Organizacional sano o positivo
15-26	Malo	El Clima Organizacional está en deterioro

Elaborado por: Carmen Durán

### 1.3.2.2 CONSOLIDACIÓN DE NECESIDAD DE CAPACITACIÓN

Para dar un veredicto más acertado se puede medir el clima organizacional de acuerdo a las dimensiones que lo conforman para poder saber en qué aspecto hacer más énfasis.



<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	<b>CÓDIGO CAP-01</b>
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>Página 14</b>

Tabla 2 *Priorización de temas de Clima Laboral (DNC 02)*

<b>Dimensiones del Clima Organizacional</b>	<b>Prioridad</b>
Preguntas generales	
Preguntas por objetivos	
Preguntas por comunicación	
Preguntas por grupo de trabajo	
Preguntas por condiciones de trabajo y recursos	
Preguntas por oportunidades de desarrollo profesional	
Preguntas por compensación y reconocimiento	

Elaborado por: Carmen Durán

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>CÓDIGO CAP-01</b> <b>Página 15</b>

## ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL


**OBJETIVO:** La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre Clima Organizacional. Los resultados nos ayudarán a la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal.

**INSTRUCCIONES:** A continuación encontrarás una serie de preguntas las cuales te agradeceremos responder con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que piensas.

No existen respuestas correctas o incorrectas. Esta encuesta es anónima.


### EJEMPLO DE UN INSTRUMENTO YA RESPONDIDO

<b>PREGUNTAS</b>	<b>OPCIONES</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>PREGUNTAS GENERALES</b>		
1. Considera usted que la alcaldía tiene un buen clima organizacional.		<b>X</b>
2. Cree que el usuario percibe un buen ambiente laboral.	<b>X</b>	
3. Comparado con el año pasado, su calidad laboral ha mejorado.	<b>X</b>	
<b>PREGUNTAS POR OBJETIVOS</b>		
4. Conoce y entiendo la visión y misión del GAD del Municipio de Ambato.	<b>X</b>	
5. Conoce los objetivos de desempeño del grupo o departamento.		<b>X</b>
6. Entiende como el trabajo que desarrolla en la Alcaldía se relaciona con los objetivos propuestos.	<b>X</b>	
<b>PREGUNTAS POR COMUNICACIÓN</b>		
7. Recibe y/o tiene acceso a la información sobre aquello que le compete.		<b>X</b>
8. Su jefe inmediato lo mantiene bien informado.		<b>X</b>
9. Conoce a dónde debe acudir cuando tiene un problema relacionado con el trabajo.		<b>X</b>

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	<b>CÓDIGO CAP-01</b>
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>Página 16</b>

<b>PREGUNTAS POR GRUPO DE TRABAJO</b>		
1. Las reuniones del equipo resultan de utilidad para realizar el trabajo.	<b>X</b>	
2. En su puesto de trabajo participa en la toma de decisiones.		<b>X</b>
3. Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita.		<b>X</b>
4. En su departamento trabajan juntos para resolver los problemas laborales		<b>X</b>
<b>PREGUNTAS POR CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS</b>		
5. Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo el trabajo.		<b>X</b>
6. Las herramientas y equipos que utiliza (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada.		<b>X</b>
7. Cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer el trabajo en forma adecuada.		<b>X</b>
8. El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)		<b>X</b>
<b>PREGUNTAS POR OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL</b>		
9. Recibe el entrenamiento adecuado para desarrollar su trabajo.		<b>X</b>
10. Hay suficientes oportunidades de mejoramiento profesional dentro del GAD del Municipio de Ambato.	<b>X</b>	
11. Los programas de orientación para nuevos empleados son efectivos	<b>X</b>	
12. Su jefe inmediato le alienta a participar en programas de adiestramiento	<b>X</b>	
<b>PREGUNTAS POR COMPENSACION Y RECONOCIMIENTO</b>		
13. Recibe una compensación salarial acorde con las habilidades y experiencia.		<b>X</b>
14. Está satisfecho(a) con los beneficios de la Alcaldía (seguro, retiro, vacaciones, etc.)		<b>X</b>
15. Recibe su pago a tiempo.	<b>X</b>	
16. Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos		<b>X</b>
17. Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa		<b>X</b>
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>17</b>



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO		GUÍA DE CAPACITACIÓN
	GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	
	EDICIÓN N° 01	CÓDIGO CAP-01 Página 17

## RESULTADOS OBTENIDOS

### Manera de elaborar un análisis de resultados

Tabla 1 *Resultados:*

Opciones	Frecuencia	Frecuencia relativa	Observaciones
Si	9	35%	Clima Organizacional Negativo
No	17	65%	Clima Organizacional Negativo
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>	

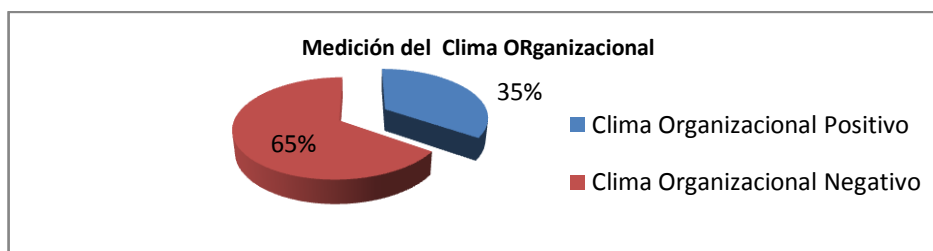


Gráfico Medición del Clima Organizacional

### Conclusiones:


Las conclusiones deberán ser redactadas de manera clara y señalando cada una de las dimensiones con mayor número de respuestas negativas, para elaborar una correcta planificación de capacitación.

### Consolidación de temas de capacitación


Tabla 2 *Priorización de temas de Clima Laboral (DNC 02)*

Dimensiones del Clima Organizacional	Prioridad
Preguntas generales	
Preguntas por objetivos	
Preguntas por comunicación	✓
Preguntas por grupo de trabajo	✓
Preguntas por condiciones de trabajo y recursos	✓
Preguntas por oportunidades de desarrollo profesional	
Preguntas por compensación y reconocimiento	✓

Elaborado por: Carmen Durán

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	<b>CÓDIGO CAP-01</b>
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>Página18</b>

En la Tabla 2 Priorización de temas de Clima Laboral señalaremos las dimensiones en las que un mayor número de respuestas negativas existe de acuerdo a los ítems que conforman cada dimensión; Luego en un cuadro de las mismas características señalaremos el número de personas que respondieron de manera negativa en cada dimensión así podremos cuan necesario o importante es un tema determinado.

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>CÓDIGO CAP-01</b> <b>Página 19</b>

## FASE II


### PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. La capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

#### 2.1 OBJETIVO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN

El diseño de un plan de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro aspectos fundamentales:

- **Definición de objetivos de la capacitación:** Es el resultado al cual se quiere llegar con el plan de capacitación. Se requieren de dos objetivos:
- **Objetivos terminales:** Indican la conducta que mostrarán los participantes al finalizar la capacitación. Pues según, la teoría de aprendizaje, todo conocimiento nuevo adquirido produce en la persona un cambio de conducta.
- **Objetivos específicos:** Son objetivos de menor nivel, éstos se van logrando conforme avanza el desarrollo del plan. Se refieren a conductas observables que el participante realiza y, por lo tanto, son directamente

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>CÓDIGO CAP-01</b> <b>Página 20</b>

- evaluables. Expresan un mayor grado de especificidad, por tal razón se les denomina también: objetivos operacionales.

Deseo y motivación de la persona: Para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas; así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación.


## **2.2 INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN**

### **2.2.1 INSTRUMENTO DE PLANIFICACIÓN**

#### **INSTRUCTIVO**

**Objetivo del instrumento:** Programar las actividades de capacitación identificadas en el DNC-01 y DNC-02 para facilitar los procesos logísticos y administrativos para su oportuno desarrollo.

- Tomando como fuente de información el instrumento DNC-01, determine según el proceso establecido en la Institución para la Planificación de la Formación, los temas de capacitación que se programarán para un período determinado y su secuencia en la programación.
- Después de completar el proceso de Planificación de la Formación, complete la información requerida para cada casilla.
- ✓ capacitación, el equipo de apoyo a utilizar por el facilitador.

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	<b>CÓDIGO CAP-01</b>
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>Página 21</b>


Cuando la Institución contrate los servicios de Facilitadores, deberá:

- ✓ Confirmar con anticipación la participación del facilitador, en el horario y fecha convenidos.
- ✓ Confirmar el local en la fecha y horarios convenidos, así como el equipo, coffee-break contratados.
- ✓ Convocar por escrito, por lo menos 1 semana anterior, a todos los participantes; indicando: nombre de la capacitación, objetivo, lugar, fecha y horario. La notificación deberá contar con Vo.Bo. del Gerente de Departamento del participante, y el empleado firmará de acuse de recibo. Chequear personalmente por lo menos 1 hora antes de que inicie la
- ✓ (Proyector de acetatos, computadora, pizarra, portafolio con hojas, marcadores, etc.)
- ✓ Si procede, reproducir el material para participantes y entregarlo a facilitador antes del evento.
- ✓ Evaluar capacitación y facilitador por parte de participantes.

Cuando la Institución contrate los servicios de Capacitación completos (Facilitador, Lugar, Equipo de Apoyo)

- Confirmar con anticipación con la Institución, lugar y facilitador en el horario y fecha convenidos, así como todos los detalles contratados.
- Convocar por escrito, por lo menos 1 semana anterior, a todos los participantes; indicando: nombre de la capacitación, objetivo, lugar, fecha y horario. La notificación deberá contar con Vo.Bo. de la Jefatura del Departamento del participante, y el empleado firmará de acuse de recibo.


Evaluar capacitación y facilitador por parte de participantes.

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>	
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN</b>		<b>CÓDIGO CAP-01</b>
	<b>EDICIÓN N° 01</b>		<b>Página 22</b>

<b>INSTRUMENTO</b>	<b>2.2.1 PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN</b>
--------------------	---

**Período del (día/ mes/ año) al (día/mes/año)**


OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	PARTICIPANTES (Puesto o Departamento)	TEMA	SUBTEMA	FECHA Programada	LUGAR	FACILITADOR				

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>	
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN</b>		<b>CÓDIGO CAP-01</b>
	<b>EDICIÓN N° 01</b>		<b>Página 23</b>

<b>INSTRUMENTO</b>	<b>PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN (EJEMPLO)</b>
--------------------	---

**Período del (03/03/2014) al (21/05/2014)**

OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	PARITCIPANTES	TEMA	SUBTEMA	FECHA	LUGAR	FACILITADOR / A
Conocer definiciones básicas sobre Clima Organizacional.	Mejorar el Clima Organizacional	Servidores Públicos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato	Características del Clima Organizacional	Estructura	03-03-2014	Auditorio del GAD del Municipio de Ambato	Director Desarrollo Institucional y del Talento Humano
				Responsabilidad	04-03-2014		
				Recompensa	05-03-2014		
				Cooperación	06-03-2014		
				Confianza	09-03-2014		
				Conflicto	10-03-2014		
				Relaciones Laborales	11-03-2014		
			Factores determinantes para el Clima Organizacional	Identidad	12-03-2014		Director Desarrollo Institucional y del Talento Humano
				Autoridad	13-03-2014		
				Delegación Interna	17-03-2014		
				Comunicación Interna	18-03-2014		
				Toma de Decisiones	19-03-2014		
			Motivación	Reconocimiento	24-03-2014		Director Desarrollo Institucional y del Talento Humano
				Respeto	25-03-2014		
				Importancia	26-03-2014		
	Técnicas de Motivación	27-03-2014					
	Sistema de Motivación	30-03-2014					

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO		GUÍA DE CAPACITACIÓN
	GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN	CÓDIGO CAP-01
	EDICIÓN N° 01	Página 24


## 2.2.2 INSTRUMENTO DESCRIPCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

### INSTRUCTIVO

**Objetivo del instrumento:** Tener información detallada de cada actividad de capacitación para facilitar los procesos de monitoreo y evaluación de la Planificación de la Formación.

- Complete los datos solicitados de la actividad de capacitación.
- Use un formato por actividad o evento de capacitación.
- Se define actividad o evento de capacitación a un proceso completo con el mismo objetivo y temas de desarrollo, sin importar su duración (horas, días, semanas, meses), su frecuencia (diario, semanal, quincenal) o su modalidad (charla, taller, cursillo, diplomado, presencial, a distancia, etc.)



<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>CÓDIGO CAP-01</b> <b>Página 25</b>


<b>INSTRUMENTO</b>	<b>2.2.2 DESCRIPCIÓN DE LA CAPACITACIÓN</b>
--------------------	---

**Período del (día/ mes/ año) al (día/mes/año)**

Modalidad	Conferencia _____	Cursillo _____	Taller / Seminario _____	Otros _____
Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Jornada (media / completa u horas)	Frecuencia (días / semanas)	Tiempo efectivo de duración (horas)
Recursos				

Facilitador/a (Persona, empresa o firma)	Interno	Externo

<b>PARTICIPANTES:</b>		
Departamento	Puesto	Nombre del Participante
Número Total de Participantes		

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>CÓDIGO CAP-01</b> <b>Página 26</b>


<b>INSTRUMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA CAPACITACIÓN (EJEMPLO)</b>
--------------------	---

Período del (03/03/2014) al (30/03/2014)


Modalidad	Conferencia	Cursillo	Taller/ Seminario	Otros
	— —	—	—	—
Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Jornada (media / completa)	Frecuencia (días / semanas)	Tiempo efectivo de duración (horas)
03-03-2015	30-03-2015	2 horas	Diaria	40 horas
Recursos	Laptop, Infocus, Micrófono, Pizarra, Marcadores, Borrador, Hojas Papel Ministro y Esferos			

Facilitador/a (Persona, empresa o firma)	Interno	Externo
Director Desarrollo Institucional y del Talento Humano Martín Córdova	✓	

PARTICIPANTES:		
Departamento	Puesto	Nombre del Participante
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Alexandra Flores
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Andrea Garcés
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Anthony López
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Camila Álvarez
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Catalina Bravo
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Cristian Gómez
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Daniela Morillo
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Daniela Ortiz
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Danilo Acosta

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>CÓDIGO CAP-01</b> <b>Página 27</b>

PARTICIPANTES:		
Departamento	Puesto	Nombre del Participante
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Dayana Carrasco
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Edgar Ramos
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Elizabeth Franco
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Fabián Paredes
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Fernando Sánchez
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Gloria Siza
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Jaime Gutiérrez
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Jimmy Chamorro
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Johana Chasi
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	José Llumiquinga
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Laura Jácome
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Lorena Meléndez
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	María Fernanda Silva
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Marilú Córdova
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Mary Sánchez
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Mónica Abad
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Nubia Villarroel
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Oscar Castro
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Susana Villafuerte
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Verónica Tirado
Área del Balcón de Servicios	Atención al Cliente	Vinicio Navas
Número Total de Participantes		30

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>CÓDIGO CAP-03</b> <b>Página 28</b>


### **FASE III**

#### **EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN**

La ejecución es la puesta en marcha del plan de capacitación, lo que implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado en la realización de los eventos de capacitación. También se requiere el diseño de instrumentos y las formas de comunicación para supervisar que se esté haciendo lo que corresponda, según lo planeado.

La puesta en marcha de la capacitación constituye una fase cuidadosamente planificada e integra elementos fundamentales como:

- Aprendizaje interactivo y participativo,
- Educación eminentemente práctica, "aprender haciendo"
- Talleres de trabajo basados en el estudio de casos
- Revisión y actualización de conocimientos
- Proceso centrado en el aprendizaje • Fomento del trabajo en equipo

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO		GUÍA DE CAPACITACIÓN
	GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN	CÓDIGO CAP-03
	EDICIÓN N° 01	Página 29

### 3.1 INSTRUMENTO CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

#### INSTRUCTIVO

**Objetivo del instrumento:** Llevar un cronograma escrito y ordenado que indique el cumplimiento del programa de capacitaciones para los períodos determinados. Utilizará este instrumento para verificar si se ejecutaron los eventos de capacitación programados para ese período.

En este instrumento se establecerá de una manera detallada día y tiempo que durará la capacitación (mes, día y horas), además los temas a tratar y se dejará un espacio para hacer las debidas observaciones.





INSTRUMENTO


3.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN (EJEMPLO)

Tema	Mes:																												Responsable	Observaciones
	Día																													
	3	4	5	6	9	10	11	12	13	17	18	19	24	25	26	27	30													
Caracterís Clima Org.	Horas																													
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2		
Estructura	■	■																												
Responsabi.			■	■																										
Recompen.					■	■																								
Coopera.							■	■																						
Confianza									■	■																				
Conflicto											■	■																		
Relaciones Laborales													■	■																
Identidad															■	■														
Fact. Clima Org..	Horas																													
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2		
Autoridad															■	■														
Delegación																	■	■												
Comuni. Interna																			■	■										
Toma de Decisiones																					■	■								
Reconoci.																							■	■						
Respeto																									■	■				

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL</b> <b>EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN</b> <b>EDICIÓN N° 01</b>
	<b>CÓDIGO CAP-01</b> <b>Página 32</b>

Motiva.	Horas																												Director Desarrollo Institucional y del Talento Humano							
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2			1	2				
Importan.																																				
Tec. De Moti. Lab.																																				
Sist. de Mot.																																				



<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>CÓDIGO CAP-01</b> <b>Página 33</b>

### 3.2 INSTRUMENTO MONITOREO DE LA CAPACITACIÓN

#### INSTRUCTIVO

**Objetivo del instrumento:** Llevar un registro escrito y ordenado que indique el cumplimiento del programa de capacitaciones para los períodos determinados en el instrumento **DESCRIPCIÓN DE LA CAPACITACIÓN**


Deberá copiar los mismos datos que se anoten en el Instrumento **DESCRIPCIÓN DE LA CAPACITACIÓN** y en el mismo orden, excepto el nombre del facilitador.

El período debe coincidir exactamente con el período anotado en el **DESCRIPCIÓN DE LA CAPACITACIÓN** en la línea “Período del \_\_\_ al \_\_\_”.

Utilizará este instrumento para verificar si se ejecutaron los eventos de capacitación programados para ese período.

- En la columna “se ejecutó” deberá anotar la palabra “sí” cuando la actividad se haya realizado, no importa si se realizó en una fecha diferente a la programada. Anotará la palabra “no” si la capacitación no se realizó en la fecha programada y no se reprogramó para el período indicado en la línea “Período del \_\_\_ al \_\_\_”.
- En la columna “fecha de ejecución” anotará la fecha real de ejecución, ya sea que el evento se haya realizado en la misma fecha que aparece en la columna “fecha programada” o que se haya realizado en una fecha diferente, pero en el mismo período registrado en la línea “Período del \_\_\_ al \_\_\_”.




<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>	
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN</b>		<b>CÓDIGO CAP-01</b>
	<b>EDICIÓN N° 01</b>		<b>Página 35</b>

<b>INSTRUMENTO</b>	<b>MONITOREO DE EJECUCIÓN</b>
--------------------	-------------------------------

Período del (03/03/2014) al (30/03/2014)

OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	PARTICIPANTES (Puesto o Departamento)	TEMA	SUBTEMA	FECHA Programada	SE EJECUTÓ Si o No	FECHA De Ejecución
Conocer definiciones básicas sobre Clima Organizacional.	Mejorar el Clima Organizacional	Servidores Públicos del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato	Características del Clima Organizacional	Estructura	03-03-2014	Si	03-03-2014
				Responsabilidad	04-03-2014	Si	04-03-2014
				Recompensa	05-03-2014	Si	05-03-2014
				Cooperación	06-03-2014	Si	06-03-2014
				Confianza	09-03-2014	Si	09-03-2014
				Conflicto	10-03-2014	Si	10-03-2014
				Relaciones Laborales	11-03-2014	Si	11-03-2014
			Factores determinantes para el Clima Organizacional	Identidad	12-03-2014	Si	12-03-2014
				Autoridad	13-03-2014	Si	13-03-2014
				Delegación Interna	17-03-2014	Si	17-03-2014
				Comunicación Interna	18-03-2014	Si	18-03-2014
				Toma de Decisiones	19-03-2014	Si	19-03-2014
			Motivación	Reconocimiento	24-03-2014	Si	24-03-2014
				Respeto	25-03-2014	Si	25-03-2014
				Importancia	26-03-2014	Si	26-03-2014
				Técnicas de Motivación	27-03-2014	Si	27-03-2014
				Sistema de Motivación	30-03-2014	Si	30-03-2014

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN</b>	
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>CÓDIGO CAP-01</b> <b>Página 36</b>

## **FASE IV**

### **EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**


Esta fase debe ser entendida como un sistema de retroalimentación que corrige y orienta las acciones en la dirección adecuada y mantiene latente el proceso de capacitación.

Si la capacitación fue efectiva, se podrá observar:

- ✓ Cambio de conducta en el personal.
- ✓ Impacto positivo en la productividad de la empresa.
- ✓ Mejoría en el desempeño después de la capacitación.

Se puede evaluar tanto el programa como a los participantes, con el único fin de conocer los logros, como las deficiencias, con el fin de considerarlos y/o corregirlos

Para la evaluación del programa se recomienda medir: la reacción o impacto que generó, el aprendizaje para saber en cuanto se incrementaron los conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes, las actitudes para conocer en cuanto ha modificado su conducta o comportamiento y finalmente los resultados finales para saber si la organización ha mejorado sus resultados, como por ejemplo incremento de ventas, índice de productividad, ausentismos, etc.

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO		GUÍA DE CAPACITACIÓN
	GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	
	EDICIÓN N° 01	CÓDIGO CAP-01 Página 37

En cuanto a la evaluación de los participantes, se hace necesario aplicar tanto una prueba de entrada como de salida, independientemente de las evaluaciones parciales que pudieran aplicarse durante el desarrollo del evento de capacitación


#### 4.1 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

##### 4.1.1 INSTRUMENTO EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN


###### INSTRUCTIVO

**Objetivo del instrumento:** Evaluar la calidad metodológica, y los aspectos de organización de las actividades de capacitación.

- El instrumento evalúa una sola actividad de capacitación sin importar su duración o modalidad.
- La información se deberá completar al final de la actividad.
- Cuando las actividades de capacitación tengan una duración de varios días, semanas o meses, si se considera necesario, también se puede completar al cabo de un período establecido (diario, semanal, mensual).


<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>	
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN</b>		<b>CÓDIGO CAP-01</b>
	<b>EDICIÓN N° 01</b>		<b>Página 38</b>

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN					
Nombre del evento:					
Fecha de Inicio:			Fecha de Finalización:		
Objetivo General:					
Facilitador/a:					
Instrucciones: Coloque una x en la columna que a su criterio evalúa el aspecto anotado. Utilice la siguiente escala:					
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regular</li> <li>2. Satisfactorio</li> <li>3. Bueno</li> <li>4. Muy Bueno</li> <li>5. Excelente</li> </ol>					
Aspectos	5	4	3	2	1
Cumplimiento de objetivos					
Organización					
Materiales utilizados					
Aplicabilidad de conocimientos					
Presentación de conocimientos					
Presentación de la capacitación					
Técnicas utilizadas					
Oportunidad de participación					
Integración del grupo					
Disciplina del grupo					
Intercambio de Experiencias					

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO		GUÍA DE CAPACITACIÓN
	GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	
	EDICIÓN N° 01	CÓDIGO CAP-01 Página 39

### EJEMPLO

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN					
Nombre del evento: Capacitación sobre Clima Organizacional					
Fecha de Inicio: 03-03-2015			Fecha de Finalización: 30-03-2015		
Objetivo General: Mejorar el Clima Organizacional					
Facilitador/a: Martín Córdova					
Instrucciones: Coloque una x en la columna que a su criterio evalúa el aspecto anotado. Utilice la siguiente escala:					
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regular</li> <li>2. Satisfactorio</li> <li>3. Bueno</li> <li>4. Muy Bueno</li> <li>5. Excelente</li> </ol>					
Aspectos	5	4	3	2	1
Cumplimiento de objetivos	X				
Organización	X				
Materiales utilizados			X		
Aplicabilidad de conocimientos		X			
Presentación de conocimientos			X		
Presentación de la capacitación		X			
Técnicas utilizadas			X		
Oportunidad de participación			X		
Integración del grupo			X		
Disciplina del grupo		X			
Intercambio de Experiencias	X				

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO		GUÍA DE CAPACITACIÓN
	GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	
	EDICIÓN N° 01	CÓDIGO CAP-01 Página 40

#### 4.1.2 INSTRUMENTO EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN


##### INSTRUCTIVO

###### Objetivo del instrumento:

Evaluar la efectividad de la capacitación impartida

- El instrumento evalúa una sola actividad de capacitación sin importar su duración o modalidad.
- La información se deberá completar al terminar el período establecido para determinar si la capacitación generó cambios en el desempeño de la persona capacitada.
- Cuando las actividades de capacitación tengan una duración de varios días, semanas o meses, si se considera necesario, también se puede completar al cabo de un período establecido (diario, semanal, mensual).



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO		GUÍA DE CAPACITACIÓN
	GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	
	EDICIÓN N° 01	CÓDIGO CAP-01 Página 41

Datos del Personal	
Nombre:	Fecha:
Horario:	Puesto:
Jefe Inmediato:	Área:
Datos de la Capacitación	
Modalidad	
Facilitador/a:	
Lugar	
Fecha	
Horario	

Descripción	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Se cumplió con el objetivo				
Los conocimientos teóricos adquiridos				
La aplicación de los conocimientos en campo				
Mejóro la ejecución de su trabajo				
Mejóro su productividad				

**EFFECTIVIDAD MEDIBLE:**

25%

50%

75%

100%

**OBSERVACIONES:** .....

\*Acción correctiva (En caso de tener efectividad menor del 75%)

**EJEMPLO**

Datos del Personal	
<b>Nombre:</b> Lorena Meléndez	<b>Fecha:</b> 08-04-2015
<b>Horario:</b> Matutino	<b>Puesto:</b> Atención al cliente
<b>Jefe Inmediato:</b> Ing. Martín Córdova	<b>Área:</b> Balcón de servicios
Datos de la Capacitación	
<b>Modalidad</b>	Conferencia
<b>Facilitador/a:</b>	Director de Desarrollo Institucional y Talento Humano
<b>Lugar</b>	Ambato
<b>Fecha</b>	03-03-2015 al 30-03-2015
<b>Horario</b>	


Descripción	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Se cumplió con el objetivo	X			
Los conocimientos teóricos adquiridos		X		
La aplicación de los conocimientos en campo		X		
Mejóro la ejecución de su trabajo		X		
Mejóro su productividad	X			

**EFFECTIVIDAD MEDIBLE:**



**OBSERVACIONES:**.....  
.....

\*Acción correctiva (En caso de tener efectividad menor del 75%)

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>CÓDIGO CAP-01</b> <b>Página 43</b>


## **CONCLUSIONES.**

Una gran Alcaldía pretende mejorar las relaciones con sus empleados. Es de todos conocida la importancia que hoy en día tiene para la imagen laboral su responsabilidad, por lo que la entidad que ha contratado, además de querer responder en su mayor parte a las obligaciones de sus trabajadores, pretenden como fin último, motivarlos para que así sean más productivos y esa eficiencia haga que la Alcaldía logre mayores beneficios.

Con esta guía se pretende dar solución a sus problemas o las deficiencias que hasta este momento presenta la administración actual. La propuesta está encaminada a superar dichas deficiencias y mejorar el ambiente laboral de trabajo dado que al tener un buen clima organizacional se estará garantizando un trabajo eficiente por parte de los empleados, lo que conlleva a generar un mejor servicio para los usuarios que a diario requieren de los servicios municipales.


## **RECOMENDACIONES.**

El GAD del Municipio de Ambato deberá adoptar un nuevo papel, buscar una integración entre sus objetivos institucionales y de sus empleados, tiene que mantener presente que sus empleados es el capital presente que les permite subsistir, crecer y mantenerse en el ámbito laboral, haciéndole frente a las dificultades que se le presenten. Que el GAD incorpore este estudio de clima organizacional para identificar los principales aspectos para medir la gestión del recurso humano y establecer planes de acción orientados al ambiente laboral de la Organización.

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>CÓDIGO CAP-01</b>
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>Página 44</b>

Proporcionar un espacio de reflexión e intercambio acerca de la realización del estudio del clima organizacional como herramienta diagnóstica, que permita al GAD conocer las percepciones de los empleados, sobre todo lo relacionado con el ambiente de trabajo. Que apliquen el diseño de la guía para que les permita fortalecer el ambiente laboral de los empleados e involucrarlos en un equipo de trabajo por mismo camino los objetivos de la institución. Establecer un seguimiento de la guía de clima organizacional para obtener los resultados esperados y preparar a los funcionarios del área del balcón de servicios a situaciones que deberán afrontar con firmeza los problemas laborales.

Que la aplicación de esta guía no la realicen en periodos políticos de elección de un nuevo Alcalde.

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>CÓDIGO CAP-01</b> <b>Página 45</b>

### **Bibliografía**

Chiavenato, I. (2011). Gestión del talento humano. Rio de Janeiro: Elsevier.


Duhalt Kraus, M. (1977). Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas. México.

Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico organizacional (6ta ed.). Buenos Aires: Alfaomega.

Salamanca Majano, H. Y., & Romero Benavidez, C. H. (2008). univo.edu/tesis. Recuperado el 22 de Enero de 2015

Terry, G. (1978). Administración de empresas: teoría y práctica. México:

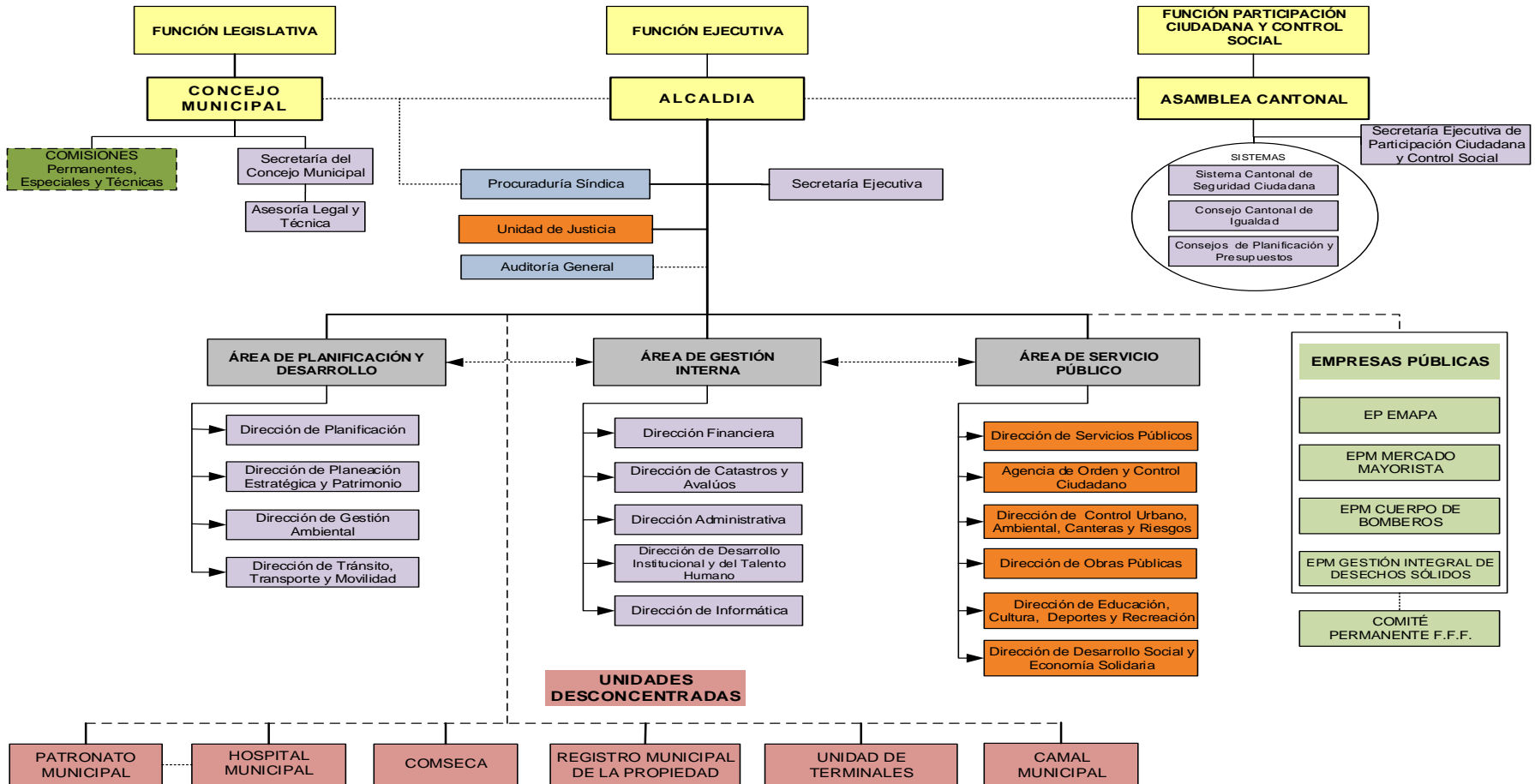
Villarreal Opazo, L., Vásquez Valencia, K., & Góngora Costa, V. (25 de Junio de 2008). Manual de clima laboral. Recuperado el 22 de Enero de 2015

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN</b>
	<b>GUÍA DE CAPACITACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL ANEXOS</b>	
	<b>EDICIÓN N° 01</b>	<b>CÓDIGO CAP-01</b> <b>Página 46</b>

# ANEXOS DE LA GUÍA

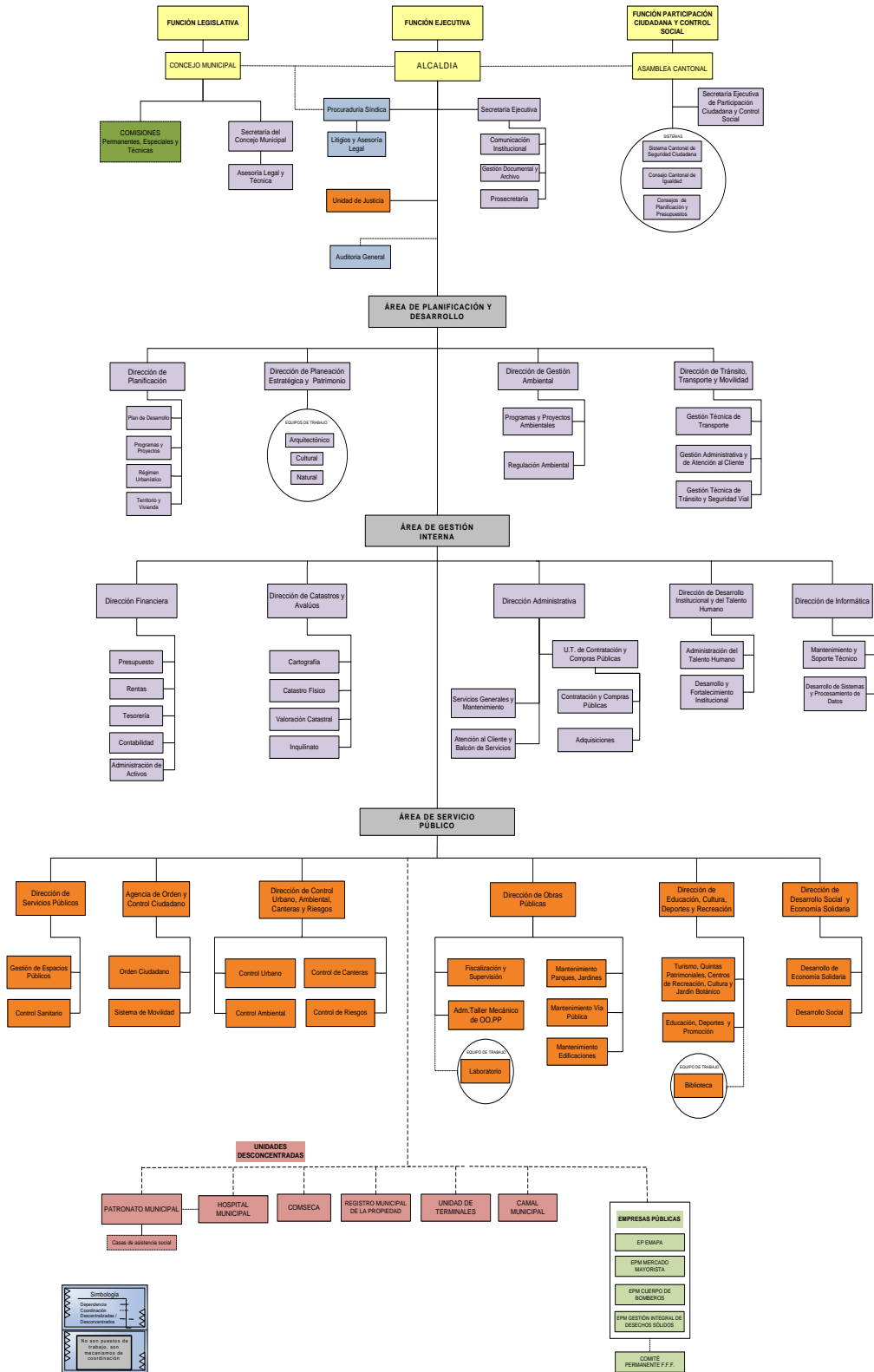


### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE AMBATO





## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE AMBATO







## PLAN OPERATIVO ANUAL DEL ÁREA DE BALCÓN DE SERVICIOS DEL GAD DEL MUNICIPIO DE AMBATO

Hito Estratégico	Objetivo Operativo	Línea Base del indicador	Indicador del Objetivo Operativo	Meta del Objetivo Operativo	Programación cuatrimestral de la meta en %			Recursos Nuevos	Presupuesto	Responsable	Programas, proyectos y actividades clave
					I	II	III				
Lograr un nivel de satisfacción del cliente interno y externo	Consiguir que los servicios municipales se presten con estándares elevados de eficiencia y eficacia.	Nivel de aceptación pública de la gestión Municipal (Sondeo de Medios de Comunicación)	70%	80%	35%	35%	30%			Jefe de Atención al Cliente y Balcón de Servicios	Hacer seguimiento de los resultados cons eguidos
								capacitación	5,000.00	Director Desarrollo Institucional y del Talento Humano	Capacitar al personal
					x	x	x			Jefe del Balcón de Servicios	Reatrolimentar al personal sobre comentarios de los usuarios
						x	x			Jefe de Balcón de Servicios y Director de Informática	Incorporar archivos gráficos de documentos para facilitar trámites
					x		x			Director de Informática	Mejorar la funcionalidad del sistema informático
					x	x	x	Servicio Postal de Distribución Masiva	\$ 4,800	Jefe de Balcón de Servicios y Director Administrativo	Mejorar la funcionalidad del sistema información y alivianar los espacios físicos de los archivos .
											<b>REQUISITOS AL PUBLICO PARA TRAMITES:</b>
								Consultoría	\$ 15,000	Jefe del Balcón de Servicios y Director de Informática	Ver Iniciativa Estratégica de Requisitos para trámites
										Director Administrativo y Direcciones Departamentales	Simplificar trámites para establecer la "Ventanilla Única"
											<b>DEPENDENCIAS DEBACK OFFICE:</b>
										Director Administrativo, Jefe del Balcón de Servicios	Hacer gestión con Direcciones que tienen impacto en el servicio del balcón para encontrar mecanismos de agilidad
										Director Administrativo y Jefe del Balcón de Servicios	Realimentar información de gestión a las Direcciones
											<b>ACTITUD DEL PERSONAL:</b>
											Ver POA D.I. Y.T.H- Iniciativa Estratégica "Motivación y compromiso del personal "
								Total:	24800		

## 6.8 Modelo Operativo.

*Cuadro 6 Modelo Operativo*

Fases	Objetivos	Metas	Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo
Socialización	Socializar la Propuesta con los directivos	La socialización de la elaboración de la guía de capacitación sobre clima laboral alcanzó un porcentaje del 100%, contribuyendo en el proceso de la propuesta.	Presentación Charlas de socialización Reuniones de trabajo con autoridades	Autorización Proyectos Computador Materiales de Oficina	Director de Desarrollo Institucional y del Talento Humano	Diciembre del 2014
Planificación	Planificar el diseño de la Guía	La utilización del diseño propuesto de la guía ha favorecido en un 100% facilitando la elaboración de la guía.	Cronograma de actividades Plan de Acción	Materiales de Oficina Computador	Director de Desarrollo Institucional y del Talento Humano	Febrero del 2015
Ejecución	Ejecutar el Diseño final y realizar talleres de socialización	La elaboración del diseño final de la guía ha favorecido en el proceso de capacitación sobre clima organizacional; en un 100% mejorando el desempeño organizacional del GAD del Municipio de Ambato.	Ejecución de Diseño final 2 Talleres de Socialización	Materiales de Oficina Propuesta Computador	Director de Desarrollo Institucional y del Talento Humano	Marzo del 2015
Evaluación	Evaluar las actividades comprobando los logros conseguidos	La evaluación de la guía de capacitación se ha efectuado bajo los criterios de eficiencia, credibilidad y utilidad	Seguimiento de las actividades Desarrollo de <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Observación</li> <li>• Mesas de discusión</li> </ul>	Proyector Computador Diseño preliminar Materiales de Oficina Computador	Director de Desarrollo Institucional y del Talento Humano	Abril del 2015

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

## 6.9 Administración de la propuesta

*Cuadro 7 Administración de la propuesta*

<b>Institución</b>	<b>Responsables</b>	<b>Actividades</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Financiamiento</b>
<b>Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato</b>	Autoridades Investigadora Colaboradores del área	Dialoga con las autoridades para la aprobación correspondiente. Cita a los colaboradores Reflexiona en base a los resultados de la investigación Socializa la propuesta Entrega fotocopias de la propuesta Establece cronogramas y responsables	\$80,00	Director de Desarrollo Institucional y del Talento Humano
	Investigadora	Solicitud escrita para efectuar el taller de socialización Preparación de material tecnológico	\$30,00	
	Investigadora	Actividades a desarrollar en Actividades para	\$50,00	
	Investigadora Autoridades Colaboradores del área	Verificar el desarrollo comportamental, actitudinal, afectivo. Desarrollo de la creatividad. Fortalecer las actividades Elaboración de informes. Toma de decisiones	\$120	

Elaborado por: Carmen Durán

## 6.10 Previsión de la evaluación

*Cuadro 8 Plan de Monitoreo y Evaluación de la propuesta*

Preguntas Básicas	Explicación
<b>¿Quiénes solicita evaluar?</b>	El jefe del departamento de Talento Humano y el Jefe encargado del área del balcón de servicios del GAD.
<b>¿Por qué evaluar?</b>	Por qué la propuesta tiene objetivo relacionar alternativas de solución para la mejora del clima organizacional con relación al Desempeño Laboral por lo tanto tiene una valoración cuali-cuantitativa
<b>Para qué evaluar</b>	Para verificar si la propuesta contribuye al cumplimiento de los objetivos y mediante ello mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral.
<b>¿Qué evaluar?</b>	Las diferentes actividades que realizan en su área de trabajo ampliando las normas de prevención acerca de la seguridad e higiene ocupacional para el mejoramiento del desempeño laboral.
<b>¿Quién evalúa?</b>	El Jefe encargado del área del balcón de servicios del GAD.
<b>¿Cuándo evaluar?</b>	Durante y después de la investigación
<b>¿Cómo evaluar?</b>	A través de y encuestas a los trabajadores para conocer si ha disminuido el grado de accidentes

Elaborado por: Carmen Durán

Fuente: Área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato

## Bibliografía

- Achig, L. (2001). *Métodos de la investigación científica*. Quito: Ariel .
- Alegsa, L. (27 de Septiembre de 2010). *Alegsa.com.ar*.
- Alvarez Moro, O. (5 de 11 de 2008). *El blog Salmón*. Recuperado el 11 de 12 de 2014, de Conceptos de economía.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque: Escuela de Economía USAT.
- Anzola, O. L. (2003). *Culturas corporativas y perdurabilidad organizacional del centro de gestión humana y organizaciones*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas.
- Arencibia Sánchez, L. (s.f.). *Productividad y recursos humanos*. Recuperado el 11 de 12 de 2014.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Francia: Trillas.
- Bustos, P., Miranda, M., & Peralta, R. (06 de 2001). *Administración y gerencia*. Obtenido de Administración y gerencia.
- Chiavenato, I. (1992). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico: Thomson.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe.
- De Faria, F. (2004). *Desarrollo organizacional: Un enfoque integral*. Mexico: Limusa.
- Del Brío Gonzales, Á., Junquera, B., & Fernández, E. (2009). *Iniciación a los negocios: Aspectos directivos*. Madrid: Paraninfo.

- Dessler, G. (1979). *Organización administrativa: Enfoque situacional*. Cali: Prentice Hall.
- Dubrin, A. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacionales*. Mexico: Thomson.
- Duhalt Kraus, M. (1977). *Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas*. México.
- Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de empresas: un enfoque disciplinar*. Madrid: Praninfo.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional: Enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- Ilyfas. (26 de Julio de 2007). *Las relaciones humanas en la organización*. Recuperado el 08 de 12 de 2014, de Las relaciones humanas en la organización.
- Llanos Rete, J. (2005). *Integración de recursos humanos*. Mexico: Trillas.
- Marconi, J. (11 de 03 de 2012). *Monografias.com*. Recuperado el 8 de 12 de 2014, de Administración general.
- Méndez, C. E. (2005). *Gestión en salud: Dos estudios de casos sobre cultura organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Mendoza, P. (2008). *Psicología deal aprendizaje: Serie de educación y desarrollo*. Quito: Gráficas Ruiz.
- Moreno, Y. (26 de Noviembre de 2014). *Recursos humanos*. Obtenido de Recursos humanos.
- Ortiz, F. (02 de 07 de 2012). *Monografias.com*. Recuperado el 08 de 12 de 2014, de Desarrollo del talento humano.
- Pérez, N. (12 de Abril de 2015). *Builds frree website of you own on Angelfire*. Obtenido de Builds frree website of you own on Angelfire
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC.

- Ramos, M. d. (23 de 05 de 2006). *Monografía.com*. Recuperado el 8 de 12 de 2014, de Administración.
- Rimsky, T. (2005). *Administración de la remuneración total: Nuevos sistemas de pago al personal*. México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S., & Judge, T. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a ed.). (J. F. Dávila Martínez, Trad.) Mexico: Pearson.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional* (6ta ed.). Buenos Aires: Alfaomega.
- Salamanca Majano, H. Y., & Romero Benavidez, C. H. (2008). *univo.edu/tesis*. Recuperado el 22 de Enero de 2015.
- Schein, E. (1988). *Organizational culture*. Sloan School of Management Institute of Technology: Massachusetts.
- Schneider, B. (1972). Organizational climate: individual preferences and organizational realities revisited. *Applied Psychology*, 36.
- Schvarstein, L. (2002). *Psicología Social de las organizaciones*.
- Seisdedos, N. (1996). *The Impression Management*. European Review of Applied Psychology.
- Terry, G. (1978). *Administración de empresas: teoría y práctica*. México: CECOSA.
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2006). Metodos de recolección de datos para una investigación . *Revista Electrónica Ingeniería* , 12-20.
- Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo: Manual de administración de sueldos y salarios*. Caracas : Universidad Católica Andrés Bello.
- Vélaz, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Días de Santos.
- Veraz de Vargas, M., & Cuello, C. (2005). *Prácticas de gestión humana de la República Dominicana*. República Dominicana: Ros.

Villarreal Opazo, L., Vásquez Valencia, K., & Góngora Costa, V. (25 de Junio de 2008). *Manual de clima laboral*. Recuperado el 22 de Enero de 2015, de Manual de clima laboral:

Wayne, M., & Robert, N. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall.



# **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

Encuesta dirigida al personal del área del balcón de servicios al cliente del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato

**OBJETIVO:** Investigar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato Período Octubre 2014 - marzo 2015

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada uno de los ítems y contéstelos apegado a la realidad.

**CUESTIONARIO**

1.- ¿Existe comunicación entre los distintos departamentos, áreas y/o jefaturas del GAD Del Municipio de Ambato?

SI

NO

2.- ¿Considera usted que el trabajo bien realizado es reconocido dentro del GAD del Municipio de Ambato?

SI

NO

3.- ¿Mi trabajo me parece estimulante?

SI

NO

4.- ¿Mi trabajo satisface mis expectativas laborales?

SI

NO

5.- ¿Los jefes saben escuchar a los subordinados?

SI

NO

6.- ¿Mi jefe me brinda orientación para llevar a cabo mi trabajo?

SI

NO

7.- ¿En nuestra área la mayoría conoce bien las metas?

SI

NO

8.- ¿Existe un ambiente de confianza entre compañeros?

SI

NO

9.- ¿Con frecuencia trabajamos en equipo?

SI

NO

10.-¿La gente se ayuda mutuamente cuando existe exceso de trabajo?

SI

NO

11.- ¿Considera que dentro de su área de trabajo existe un buen clima laboral?

SI

NO

12.- ¿Se cumple con las metas y objetivos establecidos en su puesto de trabajo?

SI

NO

13.-¿El número de clientes atendidos supera el promedio establecido por jornada?

SI

NO

14.- ¿El sueldo que percibe está acorde a las funciones de su puesto de trabajo?

SI

NO

15.- ¿Está satisfecho con las actividades que realiza dentro de su puesto de trabajo?

SI

NO

16.- ¿El GAD del Municipio de Ambato realiza capacitaciones constantemente para mejorar el desempeño laboral?

SI

NO

17.- ¿Usted ha sido evaluado durante el presente año?

SI

NO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Encuesta dirigida a la ciudadanía usuaria del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato

**OBJETIVO:** Investigar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato Período: Octubre 2014 - marzo 2015

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada uno de los ítems y contéstelos apegado a la realidad.

CUESTIONARIO

1.- ¿Considera satisfactorio el trabajo realizado por el área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato?

SI

NO

2.- ¿Las gestiones que usted realiza a través del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato son atendidas con prontitud?

SI

NO

3.- ¿Considera que el personal del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato está capacitado para satisfacer sus necesidades?

SI

NO