



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

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Psicólogo  
Industrial**

**TEMA:**

---

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON PELILEO,  
PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

---

**AUTOR:** Olguer Arturo Cortez Villarroel

**TUTOR:** Ing. Mg. Amado Antonio Lara Satán

**Ambato – Ecuador**

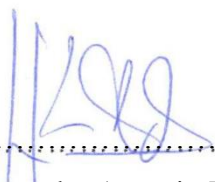
**2018**

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

### **CERTIFICA:**

Yo, Ing. Mg. Amado Antonio Lara Satán, en mi calidad de tutor del trabajo de graduación o titulación, sobre el tema: **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, desarrollado por el señor Olguer Arturo Cortez Villarroel, egresado de la carrera de Psicología Industrial, 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.

Ambato, 14 de septiembre de 2018



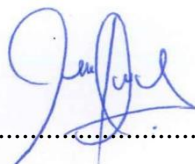
.....  
Ing. Mg. Amado Antonio Lara Satán

C.I: 0601878531

**TUTOR**

## AUTORÍA DE LA INVESTGACIÓN

Yo, Olguer Arturo Cortez Villarroel, indico que los criterios emitidos en el trabajo de graduación sobre el tema: **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, tales como: contenidos, ideas, análisis, conclusiones y artículo académico (paper) son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado.



.....  
Olguer Arturo Cortez Villarroel

C.I. 1804788519

**AUTOR**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Yo, Olguer Arturo Cortez Villarroel, cedo los derechos en líneas patrimoniales del presente trabajo final de grado o titulación sobre el tema: **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, autorizo su reproducción total o parte de él, siempre que esté dentro de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



.....  
Olguer Arturo Cortez Villarroel

C.I. 1804788519

**AUTOR**

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

La Comisión de estudio y de calificación del informe de Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, presentado por el Sr. Olguer Arturo Cortez Villarroel, estudiante de la carrera de Psicología Industrial modalidad presencial promoción Marzo – Agosto 2018, una vez revisado y calificado 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**



.....  
**Dra. Mg. Irma Ortiz**  
**MIEMBRO DE LA COMISIÓN**



.....  
**Ing. Mg. Omar Cavero**  
**MIEMBRO DE LA COMISIÓN**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo con mucho amor y esfuerzo a mis padres quienes me han enseñado que todo en la vida se consigue con paciencia sacrificio y mucho esfuerzo para ser una persona de bien.

También quiero dedicar este trabajo a cada una de las personas quienes van a hacer uso de esta investigación para enriquecer y fortalecer sus conocimientos profesionales como guía de sus objetivos.

**Olguer Arturo Cortez Villarroel**

## **AGRADECIMIENTO**

Al ser más importante en la vida del hombre siempre va estar en primer plano a Dios todo poderoso y a su único hijo Jesús; a quienes les agradezco profundamente por darme paciencia, ser una persona responsable en los momentos más difíciles a lo largo de mi vida estudiantil.

A mi tutor Ing. Mg. Antonio Lara quien con mucha paciencia y dedicación me guió en el transcurso del presente trabajo investigativo.

A la Facultad de Ciencias Humanas y de la educación por darme la oportunidad de estudiar, ser una persona de bien conocer gente importante en mi vida y ser un profesional competitivo y responsable a favor de la sociedad.

**Olguer Arturo Cortez Villarroel**

## INDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</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 .....	vii
Índice general .....	viii
Índice de tablas.....	xii
Índice de gráficos .....	xiii
Resumen Ejecutivo.....	xiv
Abstract .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA .....	3
1.1 Tema de Investigación .....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Contextualización del problema.....	3
1.2.2 Análisis crítico .....	7
1.2.3 Prognosis .....	8
1.2.4 Formulación del problema .....	8
1.2.5 Interrogantes de la investigación.....	8
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación.....	9
1.2.6.1 Delimitación del contenido .....	9
1.2.6.2 Delimitación Espacial .....	9
1.2.6.3 Delimitación Temporal .....	9
1.3 Justificación.....	9
1.4 Objetivos .....	10
1.4.1 Objetivo General .....	10
1.4.2 Objetivos Específicos.....	11



CAPÍTULO II .....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Antecedentes Investigativos.....	12
2.2 Fundamentación filosófica.....	18
2.3 Fundamentación legal .....	20
2.3.1 Constitución de la República del Ecuador .....	20
2.3.2 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. .....	20
2.3.3 Código de Trabajo.....	21
2.4 Categorías fundamentales .....	25
2.4.1 Fundamentación teórica de la variable Independiente .....	28
2.4.1.1 Comportamiento Organizacional .....	28
2.4.1.2 Motivación .....	28
2.4.1.3 Comportamiento Organizacional .....	31
2.4.1.4 Clima Organizacional.....	32
2.4.1.5 Importancia de mantener un buen clima organizacional.....	33
2.4.1.6 Características del clima organizacional.....	34
2.4.1.7 tipos de clima organizacional.....	36
2.4.1.8 Dimensiones del clima organizacional.....	38
2.4.1.9 Ambientes de trabajo.....	40
2.4.1.10 Cultura organizacional .....	41
2.4.1.11 Tipos de relaciones.....	41
2.4.1.12 satisfacción laboral.....	42
2.4.1.13 liderazgo .....	44
2.4.1.14 La Comunicación .....	45
2.4.1.15 Relaciones Interpersonales.....	46
2.4.2 Fundamentación Teórica de la Variable Dependiente .....	47
2.4.2.1 Gestión del Talento humano .....	47
2.4.2.2 Evaluación del desempeño laboral.....	49
2.4.2.2.1 Propósitos de la evaluación de desempeño .....	50
2.4.2.3 Tipos de evaluación de desempeño.....	51
2.4.2.3.1 Método de incidentes críticos.....	51
2.4.2.3.2 Evaluación 360° .....	52

2.4.2.3.3 Evaluación por escala de clasificación.....	52
2.4.2.3.4 Comparación por pares .....	54
2.4.2.3.5 Evaluación por objetivos.....	54
2.4.2.3.6 Evaluación por competencias.....	55
2.4.2.4 Importancia de la Evaluación del Desempeño .....	58
2.4.2.5 Desempeño Laboral .....	58
2.4.2.6 Importancia del desempeño laboral .....	59
2.4.2.7 Características del desempeño laboral .....	60
2.4.2.8 Competencias laborales.....	61
2.4.2.9 Factores que influyen en el desempeño laboral .....	62
2.5 Hipótesis.....	63
2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis .....	63
CAPÍTULO III.....	64
METODOLOGÍA .....	64
3.1 Metodología de la investigación .....	64
3.2 Modalidad básica de la investigación .....	65
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	65
3.4 Población y muestra. ....	66
3.4.1 Población.....	66
3.4.2 Muestra.....	67
3.5 Operacionalización de variables .....	68
3.6 Plan de Recolección de información.....	70
3.7 Plan de procesamiento de la información .....	70
3.8 Procesamiento y análisis .....	71
CAPÍTULO IV.....	74
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	74
4.1 Análisis de los resultados .....	74
4.2 Interpretación de datos .....	74
4.3 Verificación de hipótesis.....	111
<b>4.3.1 Modelo Lógico .....</b>	<b>111</b>
<b>4.3.2 Modelo Matemático .....</b>	<b>111</b>
4.4 Regla de Decisión. ....	114
4.4.1 Conclusión .....	115

CAPÍTULO V .....	116
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	116
5.1 Conclusiones .....	116
5.2 Recomendaciones.....	117
BIBLIOGRAFÍA .....	118
ARTÍCULO ACADÉMICO .....	121
ANEXOS .....	142

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 3.1 Población y Muestra.....	67
Tabla No. 3.2 Clima Organizacional.....	68
Tabla No. 3.3 Desempeño Laboral .....	69
Tabla No. 3.4 Plan de recolección de la información .....	70
Tabla No. 4.1 Género de los empleados de la municipalidad de Pelileo .....	75
Tabla No. 4.2 Edad empleados de la municipalidad de Pelileo .....	76
Tabla No. 4.3 Estado civil de los empleados de la municipalidad de Pelileo.....	77
Tabla No. 4.4 Tiempo de trabajo de empleados de la municipalidad de Pelileo .....	78
Tabla No. 4.5 Trabajo en equipo.....	79
Tabla No. 4.6 Ambiente de confianza.....	80
Tabla No. 4.7 Ambiente adecuado de trabajadores dela municipal de Pelileo .....	81
Tabla No. 4.8 Comunicación de los trabajadores de la municipal de Pelileo .....	82
Tabla No. 4.9 Conflictos en aérea de trabajo .....	83
Tabla No. 4.10 Motivación .....	84
Tabla No. 4.11 Rutina de trabajo .....	85
Tabla No. 4.12 Clima laboral de los trabajadores .....	86
Tabla No. 4.13 Metas y objetivos de los trabajadores .....	87
Tabla No. 4.14 Desempeño laboral.....	88
Tabla No. 4.15 Confianza de los trabajadores .....	89
Tabla No. 4.16 Competencias del puesto de trabajo.....	90
Tabla No. 4.17 Satisfacción de los trabajadores .....	91
Tabla No. 4.18 Trabajo en equipo.....	92
Tabla No. 4.19 Comunicación .....	93
Tabla No. 4.20 Clima laboral.....	94
Tabla No. 4.21 Gestiones de servicio.....	95
Tabla No. 4.22 Servicio recibido .....	96
Tabla No. 4.23 Trato recibido .....	97
Tabla No. 4.24 Compromiso de los trabajadores .....	98
Tabla No. 4.25 Capacitación de los trabajadores .....	99
Tabla No. 4.26 Objetivos institucionales .....	100
Tabla No. 4.27 Desempeño laboral.....	101

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1.1 Árbol de Problemas.....	6
Gráfico No. 2.1 Categorías Fundamentales .....	25
Gráfico No. 2.2 Constelación de ideas variable independiente .....	26
Gráfico No. 2.3 Constelación de ideas variable dependiente .....	27
Gráfico No. 4.1 Género de los empleados de la municipalidad de Pelileo.....	75
Gráfico No. 4.2 Edad empleados de la municipalidad de Pelileo.....	76
Gráfico No. 4.3 Estado civil de los empleados de la municipalidad de Pelileo.....	77
Gráfico No. 4.4 Tiempo de trabajo de empleados de la municipalidad de Pelileo....	78
Gráfico No. 4.5 Trabajo en equipo .....	79
Gráfico No. 4.6 Ambiente de confianza.....	80
Gráfico No. 4.7 Ambiente adecuado trabajadores de la municipal de Pelileo.....	81
Gráfico No. 4.8 Comunicación .....	82
Gráfico No. 4.9 Conflictos en aérea de trabajo.....	83
Gráfico No. 4.10 Motivación de los trabajadores .....	84
Gráfico No. 4.11 Rutina de trabajo .....	85
Gráfico No. 4.12 Clima laboral.....	86
Gráfico No. 4.13 Metas y objetivos de los trabajadores .....	87
Gráfico No. 4.14 Desempeño laboral.....	88
Gráfico No. 4.15 Confianza de los trabajadores .....	89
Gráfico No. 4.16 Competencias del puesto de trabajo.....	90
Gráfico No. 4.17 Satisfacción de los trabajadores .....	91
Gráfico No. 4.18 Trabajo en equipo .....	92
Gráfico No. 4.19 Comunicación .....	93
Gráfico No. 4.20 Clima laboral.....	94
Gráfico No. 4.21 Gestiones de servicio .....	95
Gráfico No. 4.22 Servicio recibido .....	96
Gráfico No. 4.23 Rato recibido .....	97
Gráfico No. 4.24 Compromiso de los trabajadores.....	98
Gráfico No. 4.25 Capacitación de los trabajadores.....	99
Gráfico No. 4.26 Objetivos institucionales.....	100
Gráfico No. 4.27 Desempeño laboral.....	101

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

**Tema:** “Clima organizacional y desempeño laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua”.

**Autor:** Olguer Arturo Cortez Villarroel

**Tutor:** Ing. Mg. Antonio Lara

**Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo conocer cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua; a su vez, busca mejorar el ambiente laboral en la municipalidad, a través de un liderazgo comprometido en el talento humano, estimulando a que los empleados tengan una mejor comunicación y su capacidad practica sea de mejor manera obteniendo un mejor rendimiento laboral y productivo en sus servicios a la comunidad Pelileña y de tal manera mejorar su imagen institucional como municipalidad, buscando el progreso dela ciudad, para desarrollar esta investigación se analizaron libros y revistas científicas seguidamente se realizó el proceso de operalización de variables a partir del desarrollo de un cuestionario de 27 preguntas que fue aplicado a un universo de 63 personas, los datos recolectados fueron analizados e interpretados mediante la prueba Chi cuadrado X<sup>2</sup>; que fue efectuado con un nivel alfa de 0,05; además de ello se desarrolló la evaluación de desempeño a los funcionarios, de acuerdo a este método nos permitió comprobar la hipótesis planteada es decir, que el clima organizacional si se relaciona con el desempeño laboral, es por esta razón que se debe mejorar el clima organizacional, que nos permita evaluar el desempeño laboral existente, y el rendimiento de los colaboradores para evitar un ambiente laboral hostil y un bajo desempeño laboral.

**Palabras claves:** Clima organizacional, desempeño laboral, comunicación liderazgo, gestión del talento humano.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF HUMAN SCIENCES AND EDUCATION**  
**CAREER OF INDUSTRIAL PSYCHOLOGY**

**TOPIC:** “Organizational climate is related to the labor performance in the Municipal Autonomous Decentralized Government of Pelileo Canton, Province of Tungurahua”.

**AUTHOR:** Olguer Arturo Cortez Villarroel

**TUTOR:** Ing. Mg. Antonio Lara

**Abstract**

The present research work has as objective to know how the organizational climate is related to the labor performance in the Municipal Autonomous Decentralized Government of Pelileo Canton, Province of Tungurahua; At the same time, it aims to establish a better work environment, through a leadership committed to human talent, encouraging employees to have better communication and their practical capacity to be better, obtaining better work and productive performance in their services. the Pelileña community to improve its institutional image as a municipality, in this way looking for the development of the city, to develop this research, scientific books and journals were analyzed, then the process of variable operationalization was made from the development of a questionnaire of 27 questions that was applied to a universe of 63 people, the data collected were analyzed and systematized and interpreted by the Chi square test  $\chi^2$ ; which was done with an alpha level of 0.05; with a 95% reliability and a 5% margin of error according to this method allowed us to check the hypothesis that is, the organizational climate if it is related to job performance, it is for this reason that the climate must be improved organizational, which allows us to evaluate the existing work performance, and the performance of employees to avoid a hostile work environment and low job performance.

**Keywords:** Organizational climate, work performance, leadership communication, human talent management.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo identificar el clima organizacional con un correcto proceso de manejo de información buscando mejorar el trabajo en equipo a la motivación el interés con la finalidad de mejorar el desempeño de los funcionarios, consta de cinco capítulos y un artículo científico, desarrollados de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos en la Universidad Técnica de Ambato y la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, para la modalidad de proyecto de investigación, y se lo organizó de la siguiente manera.

**Capítulo I.-** En este capítulo se formula el tema de investigación, el problema investigativo en relación a las variables, clima organizacional y desempeño laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua, se determina el contexto, internacional, nacional y local planteando el problema de investigación en relación a las variables que nos permite desarrollar un trabajo eficaz, posteriormente la prognosis con la visión a futuro del problema de una forma más agudizada, la delimitación del problema, además de la justificación, objetivos general y específicos.

**Capítulo II.-** El marco teórico, que contiene los antecedentes de investigación sustentándose en aspectos legales y filosóficos se incluye las categorías fundamentales, con la fundamentación teórica, que permitirá desarrollar el marco teórico con respecto a las variables clima organizacional y desempeño laboral, marcando así el problema en definiciones puntuales, permitiendo que se pueda plantear una hipótesis final.

**Capítulo III.-** Metodología, se especifica el enfoque cualitativo y cuantitativo, la modalidad básica y tipos de investigación, posteriormente se determina la población en la cual se va a trabajar, así también se establecen las técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación, el plan de recolección, procesamiento y análisis de información



**Capítulo IV.-** Análisis e interpretación de resultados incluye tablas, gráficos, análisis e interpretación, la verificación de la hipótesis, con la evaluación de desempeño a los funcionarios y su planteamiento, la aplicación de la fórmula del Chi cuadrado, se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

**Capítulo V.-** Este capítulo recoge las Conclusiones establecidas de acuerdo con los resultados obtenidos y Recomendaciones resultantes de las encuestas, observación e investigación tanto de las encuestas y evaluación del desempeño.

Se concluye con la bibliografía resultado de la investigación de varios textos y artículos académicos planteados sobre este tema.

**Artículo académico.** - En el artículo académico, contiene: resumen, introducción, metodología, análisis y discusión de resultados y conclusiones. Finalmente se concluirá con la bibliografía y anexos respectivos.

Además, tendrá como propósito servir de base para futuros trabajos de investigación.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Tema de Investigación

“Clima organizacional y desempeño laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua”.

### 1.2 Planteamiento del problema

#### 1.2.1 Contextualización del problema

A nivel **mundial**, en las empresas el estudio del clima organizacional está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar los altos niveles de eficacia en la organización, puesto que influye directamente con el desempeño de los trabajadores, esto ejerce predominio directo en el desempeño y resultados de la organización, además, constituye una herramienta efectiva para elementos esenciales como la comunicación, el liderazgo, toma de decisiones y motivación.

En este contexto, Vielmetter (2010) revela que los estilos de liderazgo participativos están basados en una buena comunicación y un buen liderazgo, es por ello que sugieren a los directivos y administradores de las instituciones que se deben crear ambientes de trabajo dinamizadores, proporcionando enfoques estratégicos, metodológicos, manteniendo siempre la motivación, la buena comunicación el liderazgo participativo, para generar mejores resultados institucionales.

A nivel **Nacional**, en las instituciones públicas como privadas, según estudios realizados por el proyecto Happiness (2010), ejecutado en la ciudad de Guayaquil que encuestaron a 1034 empleados públicos y privados, se obtuvieron resultados el 56% como satisfechos en su trabajo y el 44% de insatisfechos, de este estudio se desprende aspectos que existe carencia de comunicación entre trabajadores, falta de liderazgo participativo en la toma de decisiones, lo cual influye directamente en el

desempeño laboral de los colaboradores, por lo tanto se puede decir que la gran mayoría de empresas utilizan sistemas rigurosos para llevar acabo su productividad dejando de lado el capital humano.

Según Chiavenato (2010) el capital humano es el recurso más valioso de una organización; y el de trabajo influye directamente en su desempeño laboral, además los administradores son los encargados de brindar un ambiente adecuado lo cual debe ser considerado como una inversión a largo plazo, por tal motivo un trabajador desmotivado no puede asumir sus responsabilidades y encaminar su conducta laboral todo esto se ve reflejado en el desempeño y la imagen institucional.

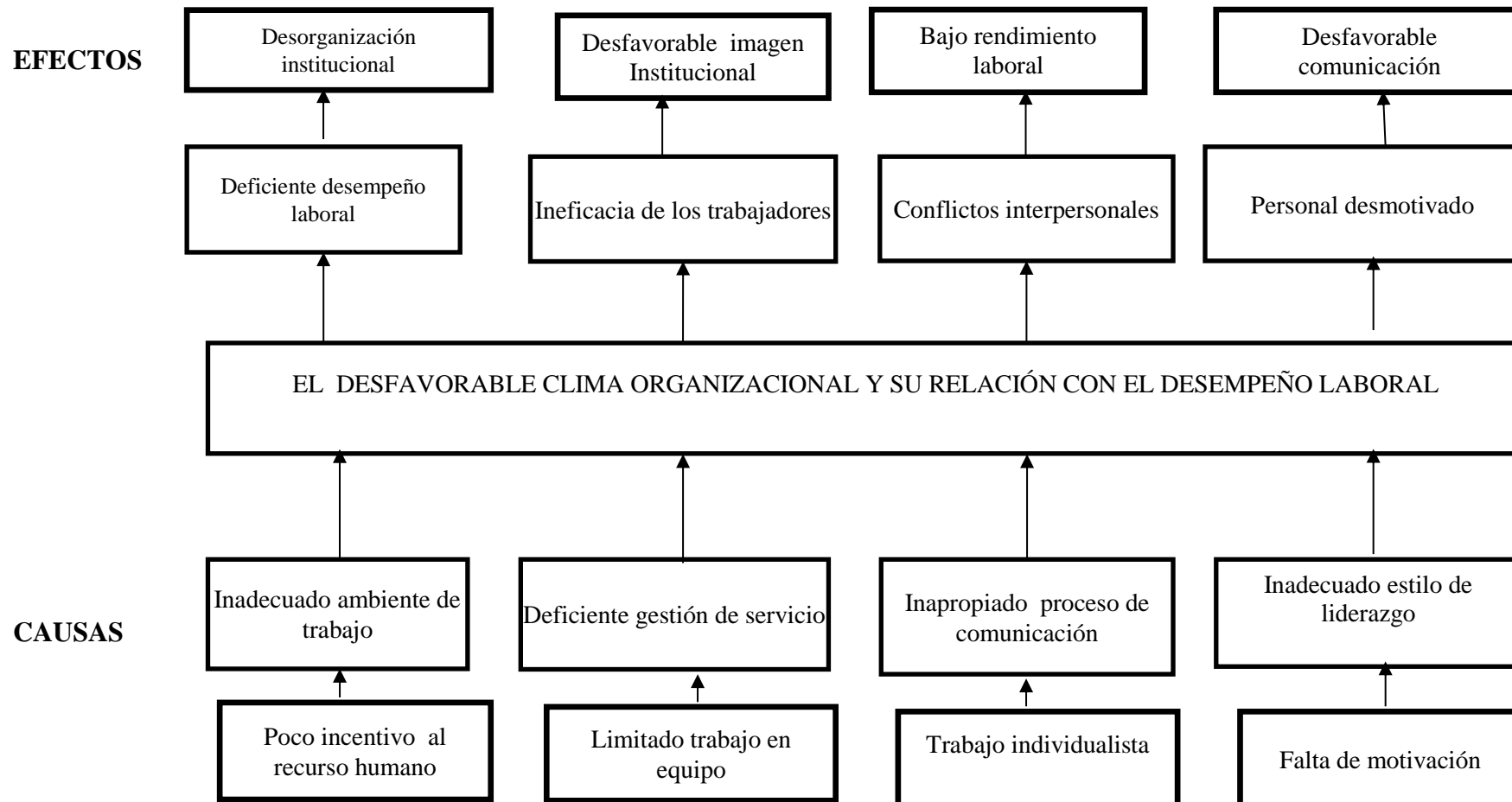
Romero (2016) las estructuras organizacionales se ven enfocadas mediante el factor comunicación y liderazgo, tanto para la productividad laboral como el desempeño, pero cuando esto se ve influenciado por otros aspectos como la carencia de comunicación, falta de trabajo en equipo provoca que exista ambientes hostiles de trabajo y carencia de motivación, sin embargo en el Ecuador existe regiones costa, sierra, oriente y galápagos donde el clima organizacional es muy diferente porque interceden factores muy importantes como la cultura, religión, política dando autonomía a cada empresa dentro del país

En la **Provincia** de Tungurahua, de acuerdo con Barrera (2010), en la ciudad de Ambato el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores, debido a la carencia de elementos importantes como es la comunicación, el liderazgo y la cooperación orientada a resultados lo cual ocasiona una deficiente atención en los servicios que brindan las instituciones públicas, para ello se están creando estándares que mejoren el clima organizacional en los diferentes servidores públicos.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Pedro de Pelileo (En adelante G.A.D.), se observa que el clima organizacional se encuentra afectado por la falta de comunicación que se denota claramente por la forma de comunicación entre funcionarios y usuarios, inadecuado liderazgo que se caracteriza por ser poco participativo lo que ocasiona una deficiente atención a los usuarios, por lo cual

provoca un bajo desempeño laboral y el deterioro de la imagen institucional, además el inadecuado trabajo en equipo que se ve en la forma de trabajo, lo cual tendrá que ayudar por parte de las autoridades institucionales, principalmente la aplicación de la forma de trabajo conjunto con las autoridades y funcionarios, , la comunicación y el liderazgo es importante tomar en cuenta que las relaciones laborales depende mucho del desempeño para lo cual mejorara el servicio de la institución que es la principal dentro del Cantón Pelileo.

### Árbol de problemas



**Gráfico No. 1.1** Árbol de Problema  
Elaborado por: Olguer Arturo Cortez.  
Fuente: Contextualización

### **1.2.2 Análisis crítico**

La municipalidad de Pelileo no presenta un incentivo motivacional al recurso humano esto se ve reflejado en el deficiente ambiente de trabajo, por cuanto no se ha efectuado una investigación de los factores internos y externos como son el trabajo en equipo la comunicación y liderazgo que se encuentran afectando al desempeño laboral entre los cuales tenemos: comunicación entre funcionarios , liderazgo que ayuda a tener mejor énfasis entre los funcionarios, inestabilidad laboral, rotación del personal, incumplimiento de normativas y reglamentos a los cuales se debe regir en la institución, trato displicente en la atención a los usuarios, inadecuados procesos de comunicación, carencia de incentivos y reconocimientos; lo cual representa bajo rendimiento en el desempeño profesional laboral y personal de los servidores públicos, generando de esta manera una desorganización institucional.

Además, el limitado trabajo en equipo el que provoca una deficiente gestión de servicio por parte de los funcionarios del cantón Pelileo esto es a consecuencia de un personal poco comprometido, falta de coordinación entre trabajadores, lo que ocasiona ineficacia de los trabajadores y bajo rendimiento laboral, esto podrían suplirse con un mejoramiento de las relaciones interpersonales donde el personal debe desarrollar esta competencia para brindar un buen servicio a los usuarios.

Otro elemento son los problemas de relaciones laborales provocando una inapropiada comunicación entre colaboradores crean un mensaje distorsionado de lo real a lo irreal, ocasionando conflictos interpersonales entres compañeros de trabajo y desempeño individualista de diferentes departamentos, así como también a la deficiente atención a los usuarios.

Finalmente, la falta de motivación crea un clima organizacional que se ve reflejado en el talento humano con un inadecuado estilo de liderazgo que se aplica dentro de la institución lo cual perjudica el clima de trabajo, esto genera que las decisiones se tomen únicamente a partir de su perspectiva individual es decir existe falta de compromiso por parte del administrador y su colaborador el mismo que no que no

rendirá y no brindará desarrollo personal ni organizacional.

### **1.2.3 Prognosis**

En la municipal del cantón Pelileo se ha registrado el ausentismo que afecta el clima organizacional, los funcionarios no contarán con la comunicación necesaria ni adecuada creando mensajes distorsionados de lo real a lo irreal, lo que ocasionará ineficacia de los trabajadores y bajo rendimiento laboral lo que provocará un deficiente servicio y en consecuencia el deterioro de la imagen institucional.

De no mejorar el trabajo en equipo en la institución municipal se disminuirán los índices de eficacia provocando un deficiente servicio que conllevará a un bajo rendimiento de los funcionarios esto será perjudicial para los usuarios por cuanto el servicio será hostil y poco comprometido.

Además, si la Municipal del Cantón Pelileo, descuida su clima laboral las afecciones se direccionarán hacia la motivación, liderazgo y el desempeño de cada colaborador, así como todas las labores de la entidad pública, entre las consecuencias negativas que se puede observar tenemos: un personal insatisfecho y desmotivado, obstaculizando el cumplimiento de los objetivos y las funciones institucionales.

Si los administradores de la municipalidad cuentan con un liderazgo inadecuado se mantendrá la desmotivación del personal conllevando al conformismo y al bajo desempeño que se ve reflejado en la efectividad de los funcionarios.

### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua?

### **1.2.5 Interrogantes de la investigación**

- ¿Cómo es el clima organizacional actualmente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua?

- ¿Cuáles son los factores que afectan el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua?
- ¿Cuál es la mejor alternativa de solución al problema de investigación?
- ¿Qué estrategias permitirán mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua?

## **1.2.6 Delimitación del objeto de investigación**

### **1.2.6.1 Delimitación del contenido**

**Campo:** Gestión del Talento Humano

**Área:** Bienestar laboral

**Aspecto:** Clima laboral

### **1.2.6.2 Delimitación Espacial**

La presente investigación se efectuará en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua.

### **1.2.6.3 Delimitación Temporal**

Se realizará durante el periodo marzo – agosto 2018.

## **1.3 Justificación**

La investigación se **justifica** porque tiene como finalidad mejorar el clima organizacional la que está enfocada en el bienestar institucional, a partir de los incentivos motivacionales al recurso humano, buena comunicación entre funcionarios, liderazgo participativo para el mejoramiento del desempeño laboral que se logrará en la municipal del Cantón Pelileo



Es **importante** por tratarse de una institución pública donde la constitución de la república del Ecuador permite desarrollar un estudio profundo de las variables y sus elementos como son el clima laboral y el desempeño laboral así mismo contribuye a desarrollar estrategias para terminar los problemas de la institución, lo cual conlleva a direccionarse en una buena comunicación y compromiso por parte de los funcionarios viéndose reflejada en la imagen institucional.

La investigación es **trascendente** debido a que ayudará a la implementación y estructuración de estrategias que permitan mejorar el clima organizacional, a través de competencias propias de los funcionarios con la finalidad de eliminar factores que se encuentre afectando el desempeño laboral.

Además, resulta **novedoso** porque en el G.A.D. municipal del cantón Pelileo, no se tiene registros de estudios sobre el clima organizacional y el desempeño laboral, además este estudio permitirá buscar mejores métodos de prevención y resolución de problemas.

La investigación provocará un **impacto** en los funcionarios y usuarios de la municipalidad por cuanto se denotará el cambio eminente en su lugar de trabajo y su desempeño lo cual mejorará las relaciones interpersonales y la imagen institucional.

La investigación es **factible** por que la municipalidad cuenta con material y recursos humanos, económicos y tecnológicos, así como la autorización y el apoyo de las autoridades para vincular ideas de mejora en las diferentes áreas de trabajo es decir, según la propuesta no solo sostendrá la mejora de los colaboradores y de sus respectivos jefes, también el servidor público ayudará a mejorar la calidad de servicio para los usuarios.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

- Analizar la correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios del G.A.D. Municipal del Cantón Pelileo, Provincia de

Tungurahua.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los factores que inciden negativamente en el clima organizacional de la Municipalidad del Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua.
- Realizar un diagnóstico sobre el desempeño laboral en la Municipalidad del Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua.
- Elaborar un artículo académico que permita identificar técnicamente el clima organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes Investigativos

En el desarrollo de la presente investigación es imprescindible la revisión de estudios con el propósito de analizar el enfoque de investigación, luego de la búsqueda de fuentes bibliográficas referente al problema objeto de estudio se encontraron las siguientes trabajos de titulación:

**Tema:** “Estudio del clima laboral y su incidencia en el desempeño laboral del instituto de la niñez y la familia (INFA), en la ciudad de Ambato”.

**Universidad:** Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

**Facultad:** Administración

**Autora:** Laura Catalina Barrera Palma

**Resumen:** En el presente trabajo de investigación se analizó las variables del clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos del Instituto Nacional de la Niñez y la Familia en la Ciudad de Ambato, cuyo propósito es incrementar la eficiencia y calidad de los servicios, fomentando un ambiente de trabajo favorable, así como el desarrollo profesional e institucional. El problema que se evidencia en la institución es el deficiente clima organizacional, que genera bajos niveles de rendimiento, eficiencia y productividad en el personal la metodología utilizada se basa en la revisión de las fuentes bibliográficas que explican en forma teórica las variables clima organizacional y desempeño laboral, además de las conceptualizaciones que permiten desarrollar planes de mejoramiento del clima laboral, a través de la aplicación de las encuestas de clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, se ha establecido que el recurso humano es un elemento primordial para realizar cualquier actividad en la institución, básicamente dentro de los aspectos a fortalecer se encuentran en función de las dimensiones de

autonomía, trabajo en equipo, motivación, comunicación, equidad, capacitación y ambiente físico

## **Conclusiones**

- Al realizar las encuestas a los servidores públicos del Instituto de la Niñez y la Familia de la ciudad de Ambato, en su mayoría objetivamente señalan que los aspectos a fortalecer para el desempeño del personal a nivel interno, son; trabajo en equipo, apoyo, comunicación, equidad, innovación, percepción de la organización, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y ambiente físico. El no contar con el personal altamente comprometido en las áreas que se desempeñan actualmente han influido en los resultados del proceso administrativo por ello el cumplimiento de la función de talento humano no alcanza a ser efectiva.
- Se considera que los funcionarios en su mayoría muestran desinterés en el accionar de la Institución, se limitan a cumplir con el trabajo dentro de su área, y no existe un compromiso firme, pues donde hay un escaso control permite una mayor atención de intereses personales, que siempre se pone de manifiesto en cualquier institución, lo cual perjudica el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- La Estructura Organizacional del ministerio de inclusión económica y social (misión, visión y objetivos estratégicos) se encuentra claramente definida; sin embargo a los servidores públicos se les asigna otras funciones que no están acorde a su puesto de trabajo y profesionalización.
- Con absoluta objetividad, los funcionarios encuestados, aducen que no se ejerce un modelo de liderazgo adecuado por parte de las autoridades de la Institución, ya que el 49% de las encuestas señalan que no se crea espacios de convivencia que apoye a la cohesión de grupos, ocasionando que el desempeño del personal se vea afectado en el aporte individual de cada servidor.

**Análisis crítico:** Según este estudio se puede decir que el servicio público del

instituto de la Niñez y la Familia de la ciudad de Ambato (INFA), los aspectos a fortalecer para mejorar el desempeño laboral son: trabajo en equipo, apoyo, comunicación, equidad, innovación, percepción de la organización, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y ambiente físico, estos factores ayudan a mejorar la capacidad económica y intelectual de las diferentes instituciones por lo cual es muy relevante en aspectos que mejoraran el servicio de dichas instituciones, y para el clima organizacional son: iniciativa respeto a sus compañeros de trabajo además, al no contar con el personal altamente comprometido en las áreas que se desempeñan esto mejorara el desempeño institucional y podrán cumplir todos los objetivos establecidos, por lo tanto esto es a consecuencia de la actividad laboral de cada trabajador dentro de la organización por tanto todo depende del clima laboral y s incidencia en el desempeño laboral.

**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”.

**Universidad:** Universidad Técnica de Ambato

**Facultad:** Ciencias humanas y de la educación

**Autora:** Carmen Alexandra Durán Sánchez

**Resumen:** 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 miso que si es adecuado provocará un aumento de compromiso y lealtad hacia la Institución. La implementación de una estructura 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.

## **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.

## **Análisis crítico:**

El estudio de los gobiernos autónomos descentralizados marco un estándar muy

importante desde la constitución del 2008 donde se enmarco los parámetros legales y por ende el clima organizacional está dentro de las obligaciones de dichas obligaciones, por lo tanto podemos decir que la estructura y organización es esencial dentro de las instituciones donde se denota la comunicación y trabajo en equipo además dentro de las instituciones autónomas se toma en cuenta el desempeño de los colaboradores, por tal situación podemos decir que el clima organizacional dentro de las instituciones públicas remarca la forma de servicio esto es la atención al usuario para que de esta manera las instituciones puedan demostrar una buena imagen institucional y no se la lleve a críticas de la administración municipal.

**Tema:** “Investigación y diagnóstico del clima laboral con los empleados de la cervecería nacional del Ecuador en Cumbayá”

**Universidad:** San Francisco de Quito

**Facultad:** Ciencias sociales y humanidades

**Autor:** María Paula Herdoiza Salazar

**Resumen:** El clima organizacional o laboral es un aspecto sumamente importante que debe tratarse en una empresa. Este se refiere a la percepción que tienen los colaboradores de una empresa sobre todas aquellas características que lo rodean y forman parte de su ambiente de trabajo. Estas características son importantes y deben tratarse porque influyen en el comportamiento y satisfacción laboral. El objetivo del presente estudio fue investigar el clima laboral en la planta de Cumbayá de la Cervecería Nacional del Ecuador basándose en la campaña Trabajos con Significado introducida por la misma. El siguiente paso fue, a partir de un diagnóstico, recomendar intervenciones que traten los problemas identificados y los resuelvan como parte de los objetivos de cada área.

La población a la que representaba el diagnóstico fue de 445 empleados divididos de la siguiente manera: manufactura 195 personas, distribución 105, ventas 84, administración 20 y servicios generales 38 personas. Sin embargo de cada área de trabajo se tomó una muestra representativa de 10 a 15 personas las cuales participaron en los grupos focales en los que se habló del clima laboral y de la campaña de clima laboral que utiliza la Cervecería. A partir de estos conversatorios

se identificó los problemas de cada área y se prosiguió a reunirse con los jefes de área para establecer planes de acción que incorporen intervenciones para mejorar el aspecto del clima laboral que estaba siendo afectado. Los resultados fueron que los jefes de área incorporen las intervenciones dentro de sus objetivos para mejorar los resultados y satisfacción de los colaboradores de su área; los mismo que serán evaluados al final del año laboral.

## **Conclusiones**

- Queda claro que el clima organizacional es un factor esencial para el rendimiento y productividad de una empresa. Este es un aspecto que no se debe ignorar pues a través de un buen clima laboral se logra la obtención de los objetivos junto con la satisfacción y motivación de los colaboradores en la cervecería nacional se ha incorporado la campaña trabajos con significado para promover el tema de clima organizacional y con esta investigación se ha logrado obtener resultados acerca de su eficacia y maneras de mejorar cada uno de los componentes que se ven afectados.
- En base a la información recolectada mediante grupos focales, se determinaron los principales problemas que enfrenta cada área de la planta de la cervecería nacional en Cumbayá y se los conecto con el componente del clima laboral de la campaña “Trabajos con Significado” que está siendo afectando de manera negativa.
- En el área de ventas están siendo afectados los componentes se lo que se espera de mí y recibo retroalimentación y reconocimiento para los cuales se recomendó la intervención de la ventana de Johari que se basa en la comunicación.
- En el área de manufactura hay un problema de desconfianza atribuido al departamento administrativo por el cual se ve afectado el componente tengo oportunidades de avanzar en mi carrera y pongo en práctica el empoderamiento por el cual se recomendó una intervención de la tercera parte que trabaje mediante la dinámica del desarrollo intergrupala.



### **Análisis crítico:**

Dentro de la presente investigación se da anotar aspectos relevantes tales como el medio que rodea a los colaboradores de cervecería nacional por tratarse de una empresa que busca vincular al trabajador con sus demás compañeros, estos aspectos ayudan a mejorar las relaciones interpersonales que mejoraran su desempeño laboral, por tanto la ayuda para tener un buen clima organizacional dentro de las diferentes instituciones se enmarca en las relaciones interpersonales entre colaboradores por tal motivo esto conllevará a mejorar la calidad de vida de los funcionarios lo cual mejorará el buen trabajo y su desempeño institucional alcanzando sus objetivos planteados.

## **2.2 Fundamentación filosófica**

La perspectiva de esta investigación se ubica en el paradigma Crítico-Propositivo; crítico por lo que se analiza el deficiente clima organizacional interno y su relación con el desempeño laboral del G.A.D. Municipal del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua; y, propositivo porque busca plantear una alternativa y procedimiento de solución a esta problemática.

En cuanto los valores, estos se constituyen como elementos esenciales, primarios y primordiales en toda nuestra formación humana, misma que nos ayuda a nuestro desarrollo y mejoramiento en nuestro contexto social por ello se aplicará valores esenciales como: responsabilidad por parte del investigador, respeto para acoger criterios y opiniones de diversas autoridades predisposición para trabajar y cumplir en la presente investigación.

### **2.2.1. Fundamentación axiológica**

La axiología es una rama de la filosofía, que tiene por objeto de estudio la naturaleza o esencia de los valores y de los juicios de valor que puede realizar un individuo, por eso, es muy común y frecuente que a la axiología se la denomine filosofía de valores.

El enfoque de la investigación se basa en los valores tales como respeto, solidaridad,

responsabilidad, justicia, confianza y costumbres de cada trabajador enfocados en la cultura organizacional, a la construcción y mantenimiento del desarrollo personal y un mejor desempeño y satisfacción del colaborador.

### **2.2.2. Fundamentación Ontológica**

Define el vocabulario de un área mediante un conjunto de términos básicos y relaciones entre dichos términos, así como las reglas que combinan términos y relaciones que amplían las definiciones dadas en el vocabulario.

En el transcurso de esta investigación se hace necesario instalar parámetros axiológicos referentes principalmente al clima laboral, ya que estima principios y valores importantes para el desempeño laboral, en cuanto a principios se entiende la dignidad de las personas, el bien común la solidaridad y valores como la verdad, libertad y justicia enmarcada en la problemática a estudiar, con el afán de presentar una investigación con objetivos.

### **2.2.3. Fundamentación Epistemológica**

Supone interrogarse acerca de la naturaleza de la realidad, la relación entre la realidad y el conocimiento, y las relaciones entre sujeto (el investigador) y objeto (el hecho investigado).

En la investigación se ha tomado en cuenta el clima organizacional con el objeto de analizar y asumir una postura crítica sobre las perspectivas teóricas y filosóficas que se caracterizan en el campo del Talento Humano, donde tiene por misión desarrollar el desempeño laboral, individual, grupal y organizacional que exige la sociedad con el fin de que tenga un desenvolvimiento adecuado.

### **2.2.4. Fundamentación Psicológica**

La actividad se ha definido como una forma específica humana de la relación activa hacia el mundo circundante, cuyo contenido es su cambio y transformación racional. La actividad práctica por su parte designa la actividad material adecuada a fines, es decir, una esencial relación sujeto-objeto donde lo ideal y lo material se convierten recíprocamente.

Para esta investigación es de mucha importancia señalar el aspecto psicológico pues abarca el sentir y la manera de reaccionar del trabajador ante características y

situaciones presentes en su lugar de trabajo que interfieren en el fortalecimiento de sentimientos de afinidad y pertenencia hacia la organización.

### **2.3 Fundamentación legal**

La presente investigación se fundamenta en los siguientes cuerpos y marcos legales que se determina según el orden jerárquico determinado de la siguiente manera:

#### **2.3.1 Constitución de la República del Ecuador**

En el Capítulo VI. Sección tercera sobre las “Formas de trabajo y su retribución”, el Art. 326, manifiesta: numeral “5.- Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar; y numeral 10.- Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos”.

#### **2.3.2 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.**

Capítulo I. Gobierno Autónomo Descentralizado Regional. Sección Primera Naturaleza Jurídica, Sede y Funciones. Artículo 30.-Naturaleza jurídica.- Los gobiernos autónomos descentralizados regionales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; de legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código y en su estatuto de autonomía, para el ejercicio de las funciones que le corresponden.

**Artículo 31.-** Funciones.- Son funciones del gobierno autónomo descentralizado regional tenemos los siguientes literales:

a) Ejecutar una acción articulada y coordinada entre los gobiernos autónomos descentralizados de la circunscripción territorial regional y el gobierno central, a fin de alcanzar los objetivos del buen vivir en el marco de sus competencias establecidas

en la Constitución y la ley;

b) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial regional, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas regionales, en el marco de sus competencias establecidas en la Constitución y la ley;

d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos que permita avanzar en la gestión democrática de la acción regional;

### **2.3.3 Código de Trabajo**

En su Capítulo IV. De las Obligaciones del Empleador y del Trabajador, en el Art. 42. Numeral 13, prescribe que el empleador debe: “Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra”.

En su Art. 45.- Decreta las obligaciones del trabajador, en sus literales: a) 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.

### **Ley Orgánica del Sector Público.**

Art. 23.- Derechos de las servidoras y los servidores públicos.- Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

a) Gozar de estabilidad en su puesto;

b) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables;

c) Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley;

d) Ser restituidos a sus puestos luego de cumplir el servicio cívico militar; este derecho podrá ejercitarse hasta treinta días después de haber sido licenciados de las Fuerzas Armadas;

- e) Recibir indemnización por supresión de puestos o partidas, o por retiro voluntario para acogerse a la jubilación, por el monto fijado en esta Ley;
- f) Asociarse y designar a sus directivas en forma libre
- g) Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley;

#### **Capítulo IV**

##### **Del subsistema de selección de personal.**

Art. 63.- Del subsistema de selección de personal.- Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.

#### **Capítulo V**

##### **De la formación y la capacitación.**

Art. 69.- De la Formación de las y los servidores públicos.-

La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

La formación no profesional se alinearán también a las áreas de prioridad para el país establecida en el Plan Nacional del Buen Vivir.

#### **Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP**

##### **Del subsistema de evaluación del desempeño**

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con la misión, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores

Art. 77.- De la planificación de la evaluación.- El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito.

Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.

Art. 78.- Escala de calificaciones.- El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

- a) Excelente; b) Muy Bueno; c) Satisfactorio; d) Regular; y,
- e) Insuficiente.

En el proceso de evaluación la servidora o servidor público deberá conocer los objetivos de la evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeña. Los instrumentos diseñados para la evaluación del desempeño, deberán ser suscritos por el jefe inmediato o el funcionario evaluador, pudiendo este último realizar sus observaciones por escrito.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días, quien podrá solicitar por escrito y fundamentada la reconsideración y/o la recalificación; decisión que corresponderá a la autoridad

nominadora, quien deberá notificar por escrito a la o el servidor evaluado en un plazo máximo de ocho días con la resolución correspondiente.

El proceso de recalificación será realizado por un tribunal integrado por tres servidores incluidos en la escala del nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial.

Art. 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de esta Ley.

La evaluación del desempeño servirá de base para:

a) Ascenso y cesación; y, b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

Art. 80.- Efectos de la evaluación.- La servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente, será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata.

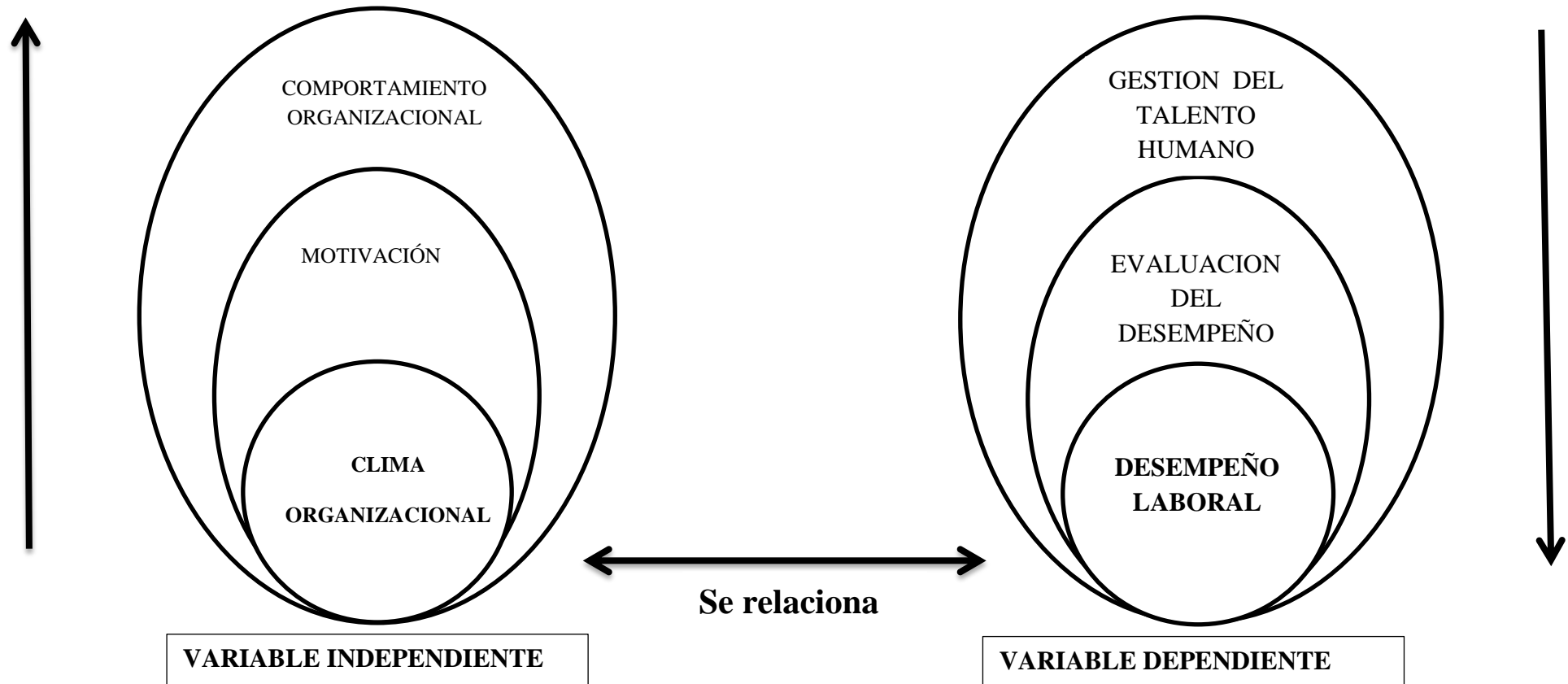
### **Responsabilidad y autoridad**

a) Responsables de la ejecución: Coordinador de Régimen Interno de Talento Humano, Analistas de DDTH y Directores de cada área y Jefes inmediatos.

b) Responsables del control: Director de Desarrollo del Talento Humano, Director Cantonal de Desarrollo Institucional controlará el cumplimiento del proceso de Evaluación del Desempeño.

c) Distribución: El Director de Planificación Estratégica y Proyectos distribuirá a toda la Institución mediante correo electrónico. El Coordinador de Procesos gestionará la publicación en la Intranet del GAD Pelileo.

## 2.4 Categorías fundamentales



**Gráfico No. 2.1 Categorías Fundamentales**  
Elaborado por: Olguer Arturo Cortez Villarroel



### Constelación de ideas de la Variable Independiente

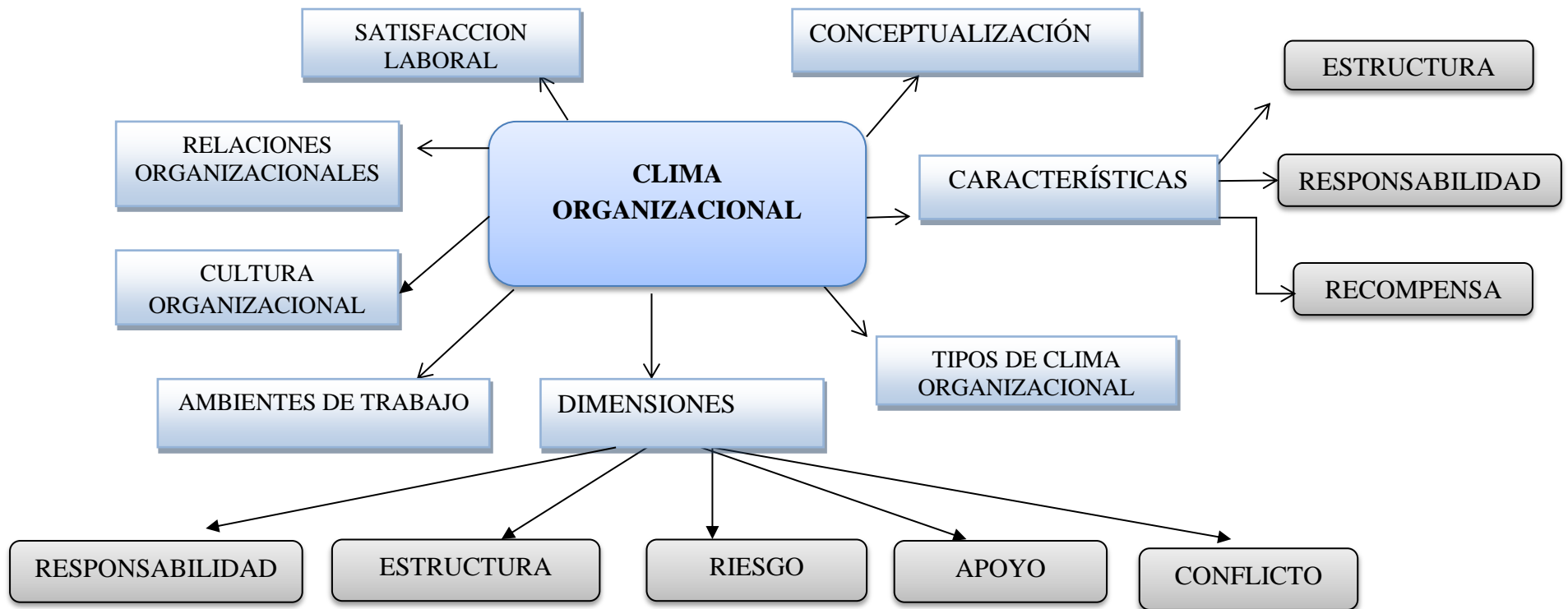
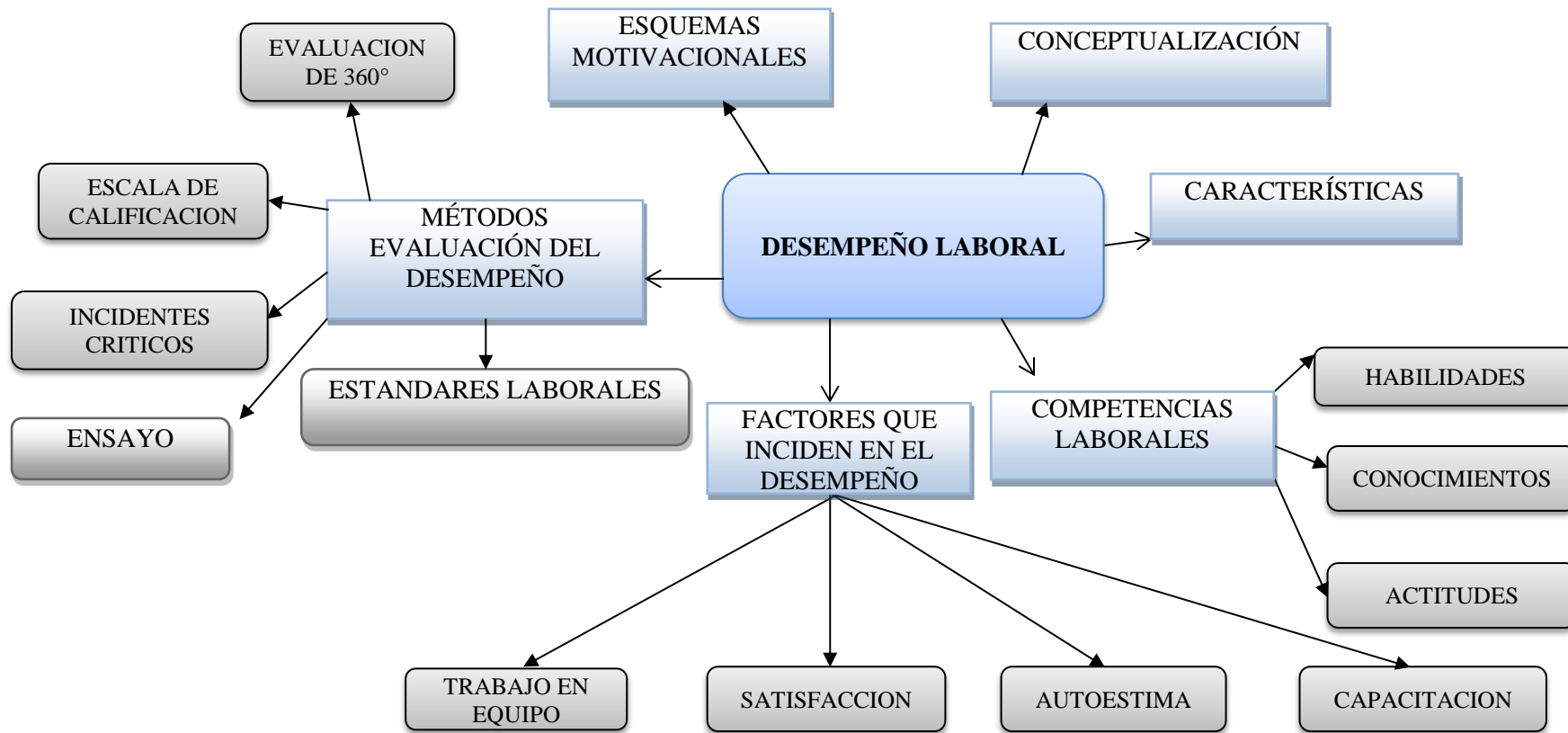


Gráfico No. 2.2 Constelación de ideas V.I

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Olguer Arturo Cortez Villarroel

### Constelación de ideas de la Variable Dependiente



**Gráfico No. 2.3 Constelación de ideas V.D**  
**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel

## **2.4.1 Fundamentación teórica de la variable Independiente**

### **2.4.1.1 Comportamiento Organizacional**

El comportamiento humano que se presenta dentro de las organizaciones es impredecible, por cuanto se origina por las necesidades y sistemas de valores establecidos por las personas; además, esto sintetiza las formas de reconocer que cada persona es diferente, es por esta razón que no existe una fórmula pre establecida para trabajar como tampoco existe una solución ideal para resolver los problemas organizacionales, principalmente en este estudio mencionaremos la problemática dentro de las entidades públicas.

Para Robbins (2004) el comportamiento organizacional es un campo de investigación donde se enfoca el impacto de los individuos es decir involucra al individuo dentro de la organización en su estructura y su funcionamiento, existen grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de mejorar los conocimientos adquiridos en la eficacia de una organización.

Según Dubrin (2004) es el comportamiento de las personas dentro de su lugar de trabajo, es decir las interacciones y actitudes entre personas de la organización

Con relación con los conceptos anteriores, el comportamiento humano está basado en las relaciones interpersonales con los demás individuos, y el comportamiento organizacional es la interacción, relación entre personas, conjunto de individuos individuos de la empresa lo que permite aumentar la firmeza para mejorar como organización.

### **2.4.1.2 Motivación**

Para Porret (2010) la motivación es lo que impulsa, administra y mantiene el comportamiento humano, por cuanto ayuda a direccionar, planificar y difundir cada función establecida dentro de la organización, en el ámbito laboral se establece al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible, para alcanzar sus

objetivos deseados , este lanzamiento a que nos referimos origina que se desencadene el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o bien una reflexión, ante un estímulo compensado a una persona.

Espada (2003) la motivación es un factor emocionalmente básico para el ser humano y para cualquier persona, esto es estar motivado realizar y cumplir las tareas cotidianas sin apatía, y sin un sobre esfuerzo,

### **Proceso de motivación**

En cuanto a Espada (2010) es proceso intrínseco de motivación comienza con una necesidad insatisfecha, la cual crea nerviosismo (deseo de conseguir una cosa, una meta, un reconocimiento, un premio) que a su vez estimula impulsos en el interior del individuo.

Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda tendente a encontrar aquello que desea que, si se alcanza, de satisfacción a la necesidad, lo que atenuará la tensión.

### **Factores de influencia en la motivación laboral**

Por lo tanto se acepta que la mayoría de los elementos más importantes que afectan, los factores son externos y factores internos

#### **Los factores internos**

Según Dubrin (2003) son los que derivan de su misma personalidad, es decir que nacen de él y que analizando la información que percibe del exterior actúa o reacciona según el resultado del análisis, señalaremos los más comunes:

- a) Estados de ánimo interno.
- b) Tendencia de la creatividad.
- c) Ambientes de estrés.

## **Factores externos**

Por otra parte por lo manifestado por Vélaz (1996 ) es aquella que desea recompensas para realizar una actividad determinada, además es una actividad que se direcciona a cabo por obtener una calificación, quedar bien con alguien, además, el aprendizaje no se realiza por qué se va a determinar un conocimiento, ya que no es importante en este tipo de motivación, la motivación también puede ser debido a factores intrínsecos y factores extrínsecos, los primeros vienen del aprendizaje personal del mundo y la segunda vienen de la incentivación externa de ciertos factores, los factores externos o extrínsecos pueden ser:

La fortuna

El tiempo de trabajo

Viajes

Coches

Cenas

Bienes materiales

## **La automotivación personal en la empresa**

Desarrollar una actividad que te llene y satisfaga es esencial para conseguir el éxito profesional y al mismo tiempo ser feliz en su trabajo, estar seducido de tu trabajo representa el no buscar otros pretextos y justificaciones para desarrollarlo, por cuanto si existe un buen ambiente y ello tiene mucho que ver con roles que representamos cada uno de nosotros por nuestra genuina forma de ser.

## **Nuestra motivación a través de la empresa**

Existen varios factores de influencia en nuestro grado de motivación profesional entre ellos tenemos el percibir que estamos trabajando en una empresa eficaz, ver a nuestro jefe con capacidad de liderazgo nos motiva, conocer la opinión positiva de nuestros consumidores y proveedores respecto de nuestra empresa es también motivador.

### **2.4.1.3 Comportamiento Organizacional**

Para Rubbins (2004) el comportamiento organizacional es un área de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sociales sobre todo el comportamiento dentro de las empresas con el propósito de aplicar las ilustraciones adquiridas dentro de la organización.

Según Dubrin (2004), el estudio del comportamiento humano en el sitio de trabajo, la relación entre las personas y la organización.

En relación con las definiciones mostradas, el comportamiento organizacional es la interacción, relación entre personas, grupos, sociedad, individuos y la empresa por lo tanto permite aumentar la efectividad para mejorar como institución pública o privada

#### **Importancia del comportamiento organizacional**

Dubrin (2003) aduce que la importancia de aprender del comportamiento organizacional se establece en las ventajas que eso lleva, porque cada vez es más importante tener el conocimiento general del comportamiento personal, ya que saberlo puede llegar a ofrecer principalmente cuatro ventajas clave:

- Desarrollo de habilidades.
- Crecimiento personal.
- Mejoramiento de la eficacia institucional.
- Agudiza y determina el sentido común.

Al estudiar el comportamiento organizacional en la municipalidad es saber cómo trabajar exitosamente con los funcionarios, tomar en cuenta los pensamientos, opiniones, sugerencias tanto de jefes como de colaboradores de la institución para trabajar en equipo respetando las diferencias de cada uno, con la finalidad de lograr un bien común y mejorar la imagen institucional.

#### **2.4.1.4 Clima Organizacional**

El clima organizacional es uno de los aspectos más importantes, y de mayor importancia en todas las instituciones, la misma que busca el mejoramiento continuo dentro del ambiente de trabajo por lo tanto esto nos ayuda a mejorar la calidad de servicio y la buena imagen institucional, a continuación citaremos algunos autores importantes con el concepto establecido:

Para Chiavenato (2011) el clima organizacional se establece al ambiente interno existente entre los miembros de una institución, es decir las interrelaciones entre los trabajadores y está estrechamente relacionado con su grado de motivación.

Según Álvarez (2006) Se establece al clima organizacional como el ambiente adecuado de la organización, producido y enfocado por el individuo de acuerdo a las situaciones que encuentra en su proceso de interacción individual y social y en la estructura organizacional.

González (2006) manifiesta que el Clima Laboral se ha demostrado de mayor eficiencia porque utiliza como elemento esencial las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral institucional.

Por otra parte Guízar (2008) el clima organizacional es un tamiz por el cual pasan los fenómenos, objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones).

Con la finalidad de elaborar un mejor concepto es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las particulares esenciales del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores de la organización que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene elementos en el comportamiento laboral
- El Clima es una variable de relación que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Tomando en consideración los conceptos anteriores el mejor concepto es de Méndez (2006) es el ambiente propio de la organización, producido y observado por el individuo, expresado por elementos como comunicación, liderazgo, toma de decisiones, y cooperación orientadas a su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo

Las percepciones y elementos que abarcan el clima laboral se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección y redirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y esencial la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias de la conducta en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Por ello, se conceptualiza al clima organizacional como las apreciaciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales.

#### **2.4.1.5 Importancia de mantener un buen clima organizacional**

Según Triginé (2012) El clima laboral se caracteriza por ser multidimensional, es decir está compuesto por una serie de factores entre los cuales tenemos:

- Premios y beneficios para los trabajadores
- Retos y posibilidad de emprender nuevos proyectos
- Relaciones entre trabajadores y sus jefes
- Colaboración, identidad y orgullo que se sienta con la organización, entre otros factores.

Es por esto, que es muy importante señalar que las entidades públicas se debe realizar habitualmente y de forma sistemática, estudios del clima organizacional, este



diagnóstico se considera como un instrumento esencial para detectar puntos críticos y de esta forma poder corregir los factores y elementos que puedan afectar su motivación o desempeño laboral, así como también corregir problemas de servicio al usuario e implementar una buena imagen institucional.

#### **2.4.1.6 Características del clima organizacional**

Para Litwin (2004) existen una serie de expectativas que son importantes conocer y analizar para realizar estrictamente un diagnóstico del clima organizacional:

##### **Estructura**

Se señala a la forma en que las personas de la organización perciben los procesos de la misma, además de las limitaciones y frustraciones para alcanzar sus metas. Algunos de estos factores son muy notorios, por ejemplo, la burocracia o los procesos cerrados, que comparados contra ambientes de libertad que impactan directamente en el hacer del día a día.

##### **Facultamiento (Empowerment)**

Se determina más que nada a la libertad de las personas de crecer su autoestima, de ser autónomos, de tener voz y voto para la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, es la medida en que el director que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

##### **Recompensa**

Se refiere a la percepción de los miembros de la organización sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, por lo tanto es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo de trabajadores.

##### **Desafío**

Se manifiesta al sentimiento que tienen los colaboradores de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo, es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

### **Relaciones**

Se establece a la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

### **Cooperación**

Se manifiesta al sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo, el énfasis está puesto en el apoyo mutuo y constante, tanto de niveles superiores como inferiores.

### **Estándares**

Se refiere a la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de provecho.

### **Conflictos**

Se enfoca al sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, es decir aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

### **Identidad**

Se cuenta al sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y esencial dentro del grupo de trabajo, en general, es la impresión de compartir los objetivos personales con los de la organización.

De acuerdo con estas características se puede aducir que el conocimiento del clima organizacional determina los comportamientos y actitudes organizacionales, es decir mediante procesos de retroalimentación considerando como elementos principales de las actitudes y conductas de cada miembro que integran las organizaciones.

Además de las características señaladas anteriormente tenemos las siguientes

Según Rodríguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- El clima organizacional es versátil, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Las actuaciones de los trabajadores son modificadas por el clima de una empresa
- El clima de la empresa ejerce influencia en el comportamiento e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores cambian el clima laboral de la institución y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma a su vez, estas variables se pueden ver afectadas por el clima.

#### **2.4.1.7 tipos de clima organizacional**

Según Likert (2004) propone los siguientes tipos de clima organizacional que surge de la interacción de las variables, es decir de los elementos que modifican el clima organizacional:

##### **Sistema Autoritario**

Este tipo de sistema se forma por la desconfianza, las decisiones son adoptadas desde la cumbre de la organización es decir por parte de la máxima autoridad y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados.

El clima en este tipo de sistema organizacional es de suspicacia, temor e inseguridad generalizados.

##### **Sistema Paternalista**

Esta teoría organizacional las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización, también este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del sistema autoritario, el tipo de relaciones se caracteriza este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas aptitudes a sus subordinados, enmarcadas dentro de los límites de relativa flexibilidad.

El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza tolerante desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica.

Para los subordinados el clima parece ser estable, estructurado y sus necesidades sociales parecen estar satisfechas, en la medida que se respeten las reglas establecidas en la cumbre.

### **Sistema Consultivo**

Es un sistema organizacional en que existe un mayor grado de concentración y delegación de las decisiones, es decir se basa en un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferior de esta manera existe mayor grado de responsabilidad para cada uno de los empleados dentro de la organización, también el control es delegado a escalones inferiores.

El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

### **Sistema Participativo**

Este sistema se determina porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, es decir se encuentra distribuido en diferentes lugares de la organización, por lo tanto las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal e individual, el clima de este tipo de organización es la desconfianza y se logran altos niveles de compromiso de los empleados con la organización y en el cumplimiento de objetivos.

Los diferentes métodos influyen en el clima de una organización, es decir hace referencia a diferentes elementos como son; liderazgo grado de participación, formas de control, estilos de mando, comunicación, toma de decisiones, confianza o desconfianza, factores que se encuentran interrelacionados desde la cabeza de la organización con el resto de la misma.

#### **2.4.1.8 Dimensiones del clima organizacional**

Interpreta Rodríguez (1999) los espacios del clima organizacional son las características que influyen en el comportamiento de los servidores municipales que pueden ser medibles

Por otra parte Litwin (1968) manifiesta que se mide la apreciación de los empleados en función de seis dimensiones:

**Estructura organizacional:** Reglamentos, obligaciones y normas que la organización establece, según son percibidas por los funcionarios.

**Remuneraciones:** Nivel de aceptación de los sistemas de premios existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración de los funcionarios.

**Responsabilidad:** se establece el grado en que la organización es percibida como dando responsabilidad y autonomía a los funcionarios.

**Riesgos y toma de decisiones:** establecido como el Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la contingencia de asumir riesgos y adoptar decisiones.

**Apoyo:** Percepciones que tienen los funcionarios de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.

**Conflicto:** Nivel de tolerancia al problema que puede tener un miembro de la organización.

Mientras que para Sandoval (2004) la percepción del clima organizacional se establece en función de ocho espacios:

**Los métodos de mando.** La forma en que se maneja el liderazgo para influir en los funcionarios.

**Las características de las fuerzas motivacionales.** Los procedimientos que se organizan para motivar a los funcionarios y responder a sus necesidades.

**Las características de los procesos de comunicación.** El entorno de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejecutarlos.

**Las características de los procesos de influencia.** La importancia de la relación superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

**Las características de los procesos de toma de decisiones.** La oportunidad de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

**Las características de los procesos de planificación.** La forma en que se establece el sistema de unión de objetivos o directrices.

**Las características de los procesos de control.** El ejercicio y la colocación del control entre las instancias organizacionales.

**Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** La proyección así como la formación deseada.

Brunet (1999) determina que para valorar el clima de una institución es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda cuatro dimensiones estructurales:

**Autonomía Individual.** Esta dimensión incluye el compromiso, la independencia de los funcionarios y la rigidez de los estatutos de la organización, el aspecto fundamental de esta dimensión es el suceso del individuo de ser su propio jefe y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

**Grado de estructura que impone el puesto.** Esta dimensión mide el grado al que los funcionarios y los métodos de trabajo que se establecen y se anuncian a los empleados por parte de los superiores.

**Tipo de recompensa.** Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de impulso.

**Consideración, agradecimiento y apoyo.** Estos términos se establecen al estímulo y al sostén que un funcionario recibe de su supervisor.

Conocer cómo se encuentra ordenado el clima organizacional nos permite realizar una retroalimentación acerca de los diferentes procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planeados, tanto en las actitudes y conductas de los funcionarios, como en la estructura organizacional misma que nos ayuda a dar una mejor imagen institucional.

#### **2.4.1.9 Ambientes de trabajo**

Las instituciones no son absolutas, no están solas en la organización ni se encuentran en el vacío, como sistemas abiertos operan en un contexto que las envuelve y las rige, es por ello que el ambiente es todo aquello que existe a su alrededor; es decir, su contexto mismo influye radicalmente en la toma de decisiones de las mismas, desde el punto de vista Chiavenato (2007) el ambiente es todo lo que existe alrededor de la institución; Sin embargo, define dos estratos el ambiente en general como macro ambiente y micro ambiente.

##### **Ambiente en general o macroambiente**

Según Chiavenato ( 2007) el macro ambiente está conformado por los elementos: económicos, tecnológicos, sociales, políticos, culturales, demográficos, entre otros, los cuales provocan acciones y reacciones que traen como consecuencia situaciones que afectan a las instituciones, creando condiciones más o menos favorables.

##### **Ambiente institucional o micro ambiente**

Para Chiavenato (2007) el micro ambiente es aquel en donde las organizaciones crean el inicio de las operaciones y establecen su dominio, en resultado dicho

dominio facilita las relaciones de poder y dependencia con respecto a los factores ambientales.

En base a los dos ambientes podemos aducir que estas fuerzas se pueden vigilar mediante estas lograr el cambio deseado es decir los dos ambientes influyen directamente en la organización y mediante el análisis del microambiente y macro ambiente conocer las fortalezas y las debilidades nacen en las instituciones.

#### **2.4.1.10 Cultura organizacional**

Chiavenato (2009) manifiesta que se refleja la forma en que cada institución aprende a lidiar con su entorno es una compleja mezcla de elementos, supuestos, creencia, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas es decir son los factores externos que en conjunto direccionan el método y el modo particular de funcionar de una organización, por lo cual depende de la institución y su forma de retribuir a la organización con sus costumbres.

Cada país o nación tiene una cultura diferente que influye en el comportamiento de las personas y las instituciones la cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra, estos factores y expectativas comportamientos definen subconscientemente ciertas reglas que afectan el comportamiento organizacional es decir a través de la definición que tiene cada institución en su forma de pensar y percibir las reacciones sociales y culturales .

#### **2.4.1.11 Tipos de relaciones**

##### **Relaciones Interpersonales**

Según Fernández (2006) las relaciones interpersonales son un aspecto primordial para avanzar y mejorar los rendimientos laborales, es decir trabajar en un ambiente laboral óptimo y adecuado es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable se relaciona directamente en el desempeño que estos tengan y su



bienestar emocional.

Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes estructuras, muchas veces el ambiente laboral se hace insoportable para los funcionarios, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo y sus funciones diarias.

### **Características de las relaciones interpersonales**

Dávila (2004) al establecer las características de las relaciones interpersonales se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: Honestidad y sinceridad, respeto y afirmación, compasión, comprensión y sabiduría, habilidades interpersonales y destrezas.

Concluimos con el hecho de que las relaciones interpersonales son un elemento relevante e importante en el medio laboral y que deben ser promovidas por los empleadores para que exista un mejor ambiente entre los funcionarios y se realice mejor las actividades de la empresa.

#### **2.4.1.12 satisfacción laboral**

La organización es un sistema asociativo que requiere conocer de manera fehaciente sobre la eficacia de sus integrantes a través de algunos elementos tales como: motivación, características de la organización, comunicación y satisfacción laboral, los cuales permiten lograr una mayor vinculación con el objetivo de tomar las decisiones más correctas sobre la prevención o solución de las diversas problemáticas que puedan presentar los trabajadores municipales.

La satisfacción laboral puede estar determinada por el tipo de actividades y funciones que se realizan es decir, que el trabajo tenga la oportunidad y el deseo de mostrar sus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés y compromiso, que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno, las condiciones del

trabajo sean adecuadas, no peligrosas lo cual hace mejor su desempeño, además los funcionarios buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible a cabalidad con sus funciones y que los escuche cuando sea necesario.

La insatisfacción en el lugar de trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente como en el caso de la institución a investigar o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones funcionario y organización, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

La satisfacción laboral ha sido investigada por parte de investigadores con el objeto de mejorar los resultados laborales, debido que mediante la misma facilitaría la consecución y los objetivos de los funcionarios, lo cual produce satisfacción y cuando no se produce el logro previsto se presenta la insatisfacción.

Según Fleisman (2004) la satisfacción laboral es una incidencia afectiva que da el funcionario a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, es decir trata de formar y establecer su relación con los demás trabajadores de manera positiva en relación a sus valores, por lo tanto con lo que desea o espera de este.

Consideran los mismos que la satisfacción tiene el mismo sentido que el goce, en definitiva la satisfacción es una actitud general, como resultado de varias actitudes más específicas.

Para Aguado (1988) la satisfacción laboral está basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y elementos laborales es decir su interrelación con su ámbito y sus compañeros de trabajo y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales y lo describe como: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.

Según Robbins (1998) son las dimensiones enmarcando el reto del trabajo de los funcionarios tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y destrezas, por tanto depende del trabajo y su capacitación que se encuentren desde su punto de trabajo que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando dentro de la institución, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

Por tal razón el beneficio del puesto de trabajo a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral por cuanto se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta además que el reto debe ser moderado, por tanto, un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el funcionario, disminuyendo la satisfacción.

Blum (1982) la satisfacción laboral es la consecuencia de diversas actitudes que tienen los funcionarios en relación con el salario, es decir depende de la cantidad que reciban de dinero para poder relacionar con su motivación, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso entre otros ligados a otros elementos como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social y económica.

Además cabe señalar en las diferentes instituciones el salario percibido conlleva a mejorar la calidad de vida de los trabajadores la cual depende mucho de la interacción con el resto de compañeros de trabajo donde la satisfacción laboral es mejor.

#### **2.4.1.13 liderazgo**

Según Franklin (2011) el liderazgo es la capacidad de intervenir en las actividades de una persona, un grupo o equipo de trabajo es decir su actitud con las demás personas que forma parte de una institución 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) el liderazgo es también llamado como dirección o management, el mismo que es el poder que se ejerce en una institución para modificar el comportamiento de otras personas en una forma deseada por aquella, es decir el líder debe motivar a sus funcionarios de forma que contribuyan por su propio deseo a la consecución de los objetivos que desea alcanzar la institución.

### **Liderazgo autocrático**

Krieger (2011) suele presentarse en los exteriores en donde el líder es elegido por el grupo o designado por alguna autoridad exterior, es decir forma una dirección en forma de pirámide a la cabeza la persona elegida de forma externa 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.

### **Liderazgo paternalista**

Según Krieger (2011) esta estructura el líder es amable, social, paternal, pero siente que debe tomar las decisiones más importantes y esenciales en nombre del grupo, es decir la persona escogida de forma democrática, 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.

#### **2.4.1.14 La Comunicación**

Según Porret (2010) es una manera de instaurar contactos con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas establecido por dos personas, en busca de una relación del comunicado que se emite, en efecto la comunicación como

vehículo para a información entre funcionarios permite satisfacer, sobre todo un deseo del emisor: el de informar al dirigirse a las mentes de quienes lo rodean.

### **Proceso de la comunicación**

Porret (2010) está compuesta por los mismos componentes que la conforman: E (emisor),

R (receptor), un canal que los une (en el cual se envía 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 o modificara 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 innovación de una información de signos perceptibles.

#### **2.4.1.15 Relaciones Interpersonales**

Para Ilyfas (2007) son las que se crean entre los funcionarios para mantener relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas y elementos aceptadas por todos, es decir las relaciones propias e impropias entre seres humanos en busca de una buena adaptación en su ambiente laboral con personas de características comunes fundamentalmente en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Las relaciones humanas e interpersonales 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 enfoca la obtención de más y

mejor trabajo, tenemos buenas relaciones humanas en la organización, pero por otra parte 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, es decir 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.

Esto conlleva a la existencia de un buen clima organizacional o un disfuncional clima organizacional, 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, por lo tanto en las instituciones públicas como privadas prima el respeto común y sus relaciones para el desempeño laboral.

## **2.4.2 Fundamentación Teórica de la Variable Dependiente**

### **2.4.2.1 Gestión del Talento humano**

Para Rodríguez (2005) la gestión del talento humano es la estructuración, 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

Según Balzar (2010) establece como un conjunto de saberes, estructuras y hacerles de los colaboradores de una organización esto se ve relacionado con sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad la gestión del talento promueve y facilita la creatividad, e innovación, trabajo en equipo, es decir la efectividad y sobre todo apoya a la capacitación de su personal en forma permanente.

Para Chiavenato (2002) la gestión del talento humano es la correcta interacción de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas es decir agrupa la totalidad de la institución, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional aduce que el capital intelectual y humano se constituye por tres aspectos intangibles:

**Nuestros clientes:** Es el importe proporcionado por el crecimiento, fuerza y lealtad de los clientes esto ayuda a mejorar nuestra institución.

**Nuestra institución:** Es el valor derivado de nuestros sistemas, procesos, creación de nuevos productos y estilo administrativo, es decir la estructura de la organización.

**Nuestras personas:** Es el valor de la organización proporcionado por el enriquecimiento, crecimiento y desarrollo de las competencias de las personas y cómo esas se aplican a las necesidades de los usuarios.

La gestión del talento humano busca incrementar la capacidad de toda la institución en respuesta de los empleados a través de los incentivos que permitirán lograr el cumplimiento de objetivos institucionales.

### **Elementos de la gestión del talento humano**

Según Vera (2012) el concepto de talento humano hace referencia al esfuerzo humano y las potencialidades es decir a través del esfuerzo de cada colaborador sumada para una institución que se emplea en el entorno empresarial, entre ellos se puede mencionar los conocimientos técnicos y profesionales, habilidades, destrezas, experiencia, motivación, actitudes, aptitudes, creatividad, cultura general, entre otros

La gestión del talento humano tiene los siguientes aspectos básicos:

- Planeación
- Formación

- Selección
- Supervisión
- Control
- Evaluación
- Calidad
- Bienestar del talento humano

#### **2.4.2.2 Evaluación del desempeño laboral**

Para Chiavenato (2000) indica que la evaluación del desempeño institucional permite implementar nuevas políticas y herramientas de compensación es decir busca nuevos factores de relación para mejorar el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, es decir esto permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores por cuanto dentro de la institución debe ser evaluada periódicamente en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño institucional.

Por tal razón una evaluación del desempeño trae múltiples favores tanto a los funcionarios como a la institución es decir busca un mejoramiento de la organización permitiendo evaluar el potencial humano con el que se cuenta y aporta cada trabajador, así mismo se puede identificar a aquellos funcionarios que necesitan perfeccionar sus habilidades y destrezas aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño de cada trabajador.

La evaluación del desempeño es un proceso eficientemente que permite medir el rendimiento laboral y el conocimiento de los colaboradores de la institución, mediante este proceso se puede determinar los problemas existentes en consecuencia al desempeño laboral y se podrá dar posibles alternativas de solución cuando lo existiere.

Cuesta, (2010) La evaluación del desempeño es la actividad clave de la gestión del recurso humano consistente en un procedimiento que pretende valorar y evaluar de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los



funcionarios en la organización por medio de métodos alternos de solución de conflictos.

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

#### **2.4.2.2.1 Propósitos de la evaluación de desempeño**

Krieger (2011) la evaluación de desempeño tiene varios fines un propósito es ayudar a la dirección y dirigir a que tome decisiones de recursos humanos en general, es decir toda evaluación tiene un propósito mejorar la organización a través de la comprensión 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 trabajadores acerca de cómo ve la organización su desempeño.

Por otro lado Rodríguez (2005) expone que los propósitos de evaluación se basa en: proporcionar un juicio ordenado es decir ordenado 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 de los funcionarios es el mejorar la actuación del mismo, es decir mejora a cada uno de ellos y todos los empleados, 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.

### **2.4.2.3 Tipos de evaluación de desempeño**

Para Wayne (2005) la evaluación del desempeño es un proceso seguido y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo es decir la forma de evaluar es sistemática y ordenada, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento a futuro además es un sistema formal de revisión y evaluación mismo que abarca tanto la evaluación individual como grupal, la gestión del desempeño consisten todos los procesos organizacionales los que determinan si están bien lo que desempeñan los empleados esto se ve ligado con la comunicación, cada función de recursos humanos las evaluaciones parten desde la selección de personal e las instituciones publicas

#### **2.4.2.3.1 Método de incidentes críticos**

Chiavenato (2011) el método no se preocupa de las características y elementos situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas características muy positivas o muy negativas, es decir se trata de una técnica sistémica y ordenadas mediante la cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus colaboradores los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto que los negativos deben corregirse y eliminarse.

Rodríguez (2005) es la técnica mediante la 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, es decir la conducta de cada funcionario.

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

#### **2.4.2.3.2 Evaluación 360°**

De acuerdo a Wayne (2005) aduce que la evaluación de 360° conocida también como retroalimentación es conocida como evaluación integral, es decir, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas, como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, demás esto ayuda principalmente a desarrollarse tanto personal como grupal dentro de una institución.

#### **2.4.2.3.3 Evaluación por escala de clasificación**

Por un lado Wayne (2005) indica que es un enfoque de evaluación que clasifica a los trabajadores de acuerdo con los factores integrales década uno de los funcionarios las mismas que reflejan sus apreciaciones sobre el desempeño de cada trabajador, es decir esto en primer lugar clasifica de forma general posteriormente influyen la calidad de cada trabajador el calificador completa el factor del mejor trabajador.

#### **Evaluación por incidentes críticos**

Aduce 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 es decir la interpretación que tiene cada trabajador dentro de un grupo además 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.

Por otra parte Rodríguez (2005) este 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.

Para Cuesta (2010) consiste en la observación y posterior registro por parte del evaluador de aquellos comportamientos (incidentes) del empleado es decir cada uno de los trabajadores esto conduce las situaciones positivas o a la consecución de los objetivos deseados esto se basa en la determinación de conductas que conducen al éxito.

### **Método de escalas gráficas**

Rodríguez (2005) es un método basado exclusivamente en el criterio del evaluador por lo tanto se toma en cuenta a través de la investigación 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, esto ayudara a comparar en rendimiento de cada colaborador.

Según Cuesta (2010) consiste en la determinación de una serie de indicadores o rasgos relacionados con el rendimiento en el trabajo, es decir a través de los rasgos de cada trabajador, el evaluador deberá decidir en qué grado el empleado cumple con esos indicadores o dimensiones.

**Escalas gráficas continua:** En este tipo de escala solo están definidos los extremos, la evaluación de desempeño puede estar situada en cualquier punto de la línea que los une, existe un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación.

**Escalas gráficas semicontinua:** Es igual a la anterior lo único es que incluye puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.

**Escalas gráficas discontinuas:** la posición de los marcadores ya están fijadas y descritas con anterioridad, el evaluador solo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con

el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados.

#### **2.4.2.3.4 Comparación por pares**

Según Dessler (2001) se establece que este método sirve para aumentar la exactitud del método de clasificación alterna, es decir para cada uno de ellos tomamos cada una de las características y pareamos a cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararles. Se indicara para cada características con un + o un - además los empleados es el mejor, después se sumaría el número de veces que este empleado ha obtenido una calificación mejor.

En este método se realiza una comparación de los empleados de dos en dos, en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor, también puede utilizarse factores de evaluación como por ejemplo productividad, cada hoja contiene un factor de desempeño.

#### **2.4.2.3.5 Evaluación por objetivos**

Según Rodríguez (2005) manifiesta que consiste en que tanto el director como el funcionario establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables es decir por medio de objetivos deseables, lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean consecutivos de manera objetiva.

Los empleados que mantienen mayor motivación para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, por tanto pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos, es mejor y necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.

Las dificultades que se presentan dentro de este elemento de evaluación se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados deseosos y en otras se quedan cortos, por ello se deben fijar objetivos alcanzables.

#### **2.4.2.3.6 Evaluación por competencias**

La evaluación de competencias es una causa compleja es decir cada uno de los trabajadores y competencias que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales, para ello es necesario establecer instrumentos de medición que den cuenta dentro del proceso de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias que posee cada empleado.

El evaluador recoge fórmulas de desempeño, producto y conocimiento de una persona con el fin de determinar su nivel de competencia (básico, intermedio o avanzado), para desempeñar una función fructífera, centrándose en el desempeño real de las personas y con base en un referente que es la norma de competencia laboral y/o el esquema de certificación.

#### **Método de elección forzada:**

Según Dessler (2010) según varias frases descriptivas del desempeño del empleado positivas o negativas el evaluador está obligado a escoger dentro de un bloque de frases. Mediante este sistema se evita el efecto de halo (destacar un factor más sobresaliente sobre los otros) o de tendencia central (evaluar a todos de manera conservadora en la media). Las frases que componen los bloques no son escogidas al azar, sino que deben ser seleccionadas con mucho criterio por medio de un procedimiento estadístico (índice de aplicabilidad e índice de discriminación) que tiende a verificar su adecuación a los juicios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación. Ventajas de la elección forzada: proporciona resultados más exentos de influencias subjetivas y su aplicación es simple y no exige una preparación intensa de los evaluadores. Inconvenientes: elaboración compleja. Es un método comparativo y discriminativo sin dar mucha información para fines de desarrollo de recursos humanos. Método de las frases descriptivas: Es ligeramente diferente del anterior porque no obliga la selección de frases. El evaluador señala simplemente las frases que caracterizan el desempeño del colaborador (signo + o “s”, de sí), y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño (signo – o “n” de no). Método de investigación de campo: A través de entrevistas se verifica y

evalúa el desempeño del colaborador investigando las causas, orígenes y motivos de tal desempeño por medio del análisis de hechos y de situaciones. Suele contar con una evaluación inicial (ayudada por unas preguntas) y un análisis complementario (ayudado por otras preguntas). Ejemplos de algunas preguntas: ¿posee la persona las cualidades que le permitieran asumir las responsabilidades que se le asignó?, ¿fueron atribuidas otras responsabilidades durante el periodo evaluativo?, ¿qué tipo de ayuda recibió? ¿fue el empleado avisado de sus deficiencias? ¿recibió oportunidades para mejorar? ¿se le ha probado en tareas más complejas?. Un ejemplo de aplicación de este método es el llamado “due diligence” para la ED que se realiza en algunas consultoras y auditoras. Al trabajar el profesional en diferentes proyectos a lo largo del año, en realidad tiene varios jefes –de proyecto- que pueden evaluar su desempeño. Pero el empleado suele tener asignado para varios años un jefe virtual (counsellor). Éste tiene que hablar con los jefes de proyecto que ha tenido su empleado asignado (counselee) para indagar sobre qué tal ha hecho su trabajo en los distintos proyectos, antes de formalizar una evaluación anual.

### **Método de superposición de perfiles:**

Se trata de realizar una autovaloración, una valoración hecha por el jefe, y puede adicionalmente hacerse una valoración con el promedio de las evaluaciones hechas por los compañeros de trabajo. La superposición de esos tres perfiles no solamente proporcionará el perfil definitivo, sino que permitirá también descubrir las zonas de discrepancia. Es el antecedente de las evaluaciones 360 grados.

### **Método de clasificación:**

Consiste en ordenar a los empleados según la calidad. Una variante es la llamada clasificación alternada. Las clasificaciones se realizan según las cualidades individuales o la aptitud total para una posición dada. Una forma de proceder es colocar el nombre del evaluado que posee más del atributo en la parte superior de una columna, y el evaluado que posee menos en el final de la segunda columna. El evaluador prosigue ese mismo método para los nombres restantes de la relación. Otra variación es asignar a los empleados a un grupo del tipo grupo superior, grupo medio, grupo inferior. O simplemente un número. Estos métodos (en inglés comúnmente denominados de ranking) pueden ser un complemento a la ED, y

realizarse con fines salariales exclusivamente, sirviendo de base a las denominadas matrices de incrementos salariales.

### **Método de distribución forzada:**

Variante de la anterior donde se fuerza a distribuir las evaluaciones siguiendo la curva normal o distribuciones arbitrarias. Por ejemplo, el 10% de los empleados en la categoría más alta, el 20% en la siguiente, el 40% en la zona media, 20% por debajo de la media, y el 10% para los de más bajo nivel. En algunas empresas estas categorías se definen con intervalos de porcentajes, por ejemplo máximo nivel de 10-15%, y el mínimo 0-5%. Ventajas, evita la tendencia a evaluar en el centro de la escala, o siempre de un modo muy exigente o muy benevolente. Recuerda al manager la necesidad de destacar a los empleados excelentes y tratarlos como tales a efectos de reconocimiento, desarrollo, etc. Del mismo modo, recuerda la necesidad de abordar los casos de bajo rendimiento aunque sea en términos relativos- y proporcionar los medios adecuados de formación o supervisión para devolver ese desempeño a un nivel aceptable. O si ya se ha intentado reiteradamente, considerar la salida de esa persona de la organización. Inconvenientes: no siempre los grupos de trabajo se distribuyen normalmente si un grupo es muy bueno, se penaliza a los menos buenos; si un grupo es muy malo, se premia innecesariamente a los menos malos-. Por otro lado, son sistemas que están pensados para corregir y controlar al evaluador (no son bien percibidos por éstos), desarrollan más la competitividad y menos la colaboración. Este sistema no obstante se utiliza bastante (ej. General Electric, Hewlett-Packard) sobre la base de que se replica internamente las condiciones de competitividad relativa que existen externamente a nivel de empresa, o en el mundo del deporte (premio para los tres primeros, independientemente de su resultado en absoluto). Método de autoevaluación: Al propio empleado se le solicita hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño. En realidad, suele ser un método complementario a la evaluación del superior inmediato, y que se puede utilizar con el fin de hacer la entrevista de evaluación más interactiva, al involucrar más al empleado con sus opiniones. En algunos sistemas se recomienda su uso, pero no se fuerza; es una opción. Además, es parte integrante de un sistema 360 grados.



#### **2.4.2.4 Importancia de la Evaluación del Desempeño**

Según Chiavenato (2000), indica que la evaluación del desempeño permite completar nuevas políticas de compensación, estimular el desempeño, ayuda a tomar decisiones es decir a través de nuevos métodos de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios y favores tanto al evaluador como al evaluado esto es todos los funcionarios municipales dentro de la organización los beneficios son que está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué aporta cada funcionario, así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar y mejorar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño, y lo más importante se mejoran las relaciones humanas en el trabajo es decir mejora el clima laboral dentro de los funcionarios al estimular la productividad y las oportunidades para los funcionarios.

#### **2.4.2.5 Desempeño Laboral**

Para García (2001) el desempeño laboral es aquellas acciones u omisiones y comportamientos observados en los funcionarios es decir el comportamiento dentro de su puesto de trabajo esto es relevante para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

El desempeño laboral se refiere al comportamiento del funcionario y su par basado en el rendimiento y capacidades que demuestra cada empleado en beneficio de la institución, para ello es necesario que su trabajo sea estimulado y ayudado en su beneficio tanto en el clima laboral como en su remuneración, además es la manera como los colaboradores de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar; objetivos y metas organizacionales e individuales; así como metas comunes, a través de su desempeño esto está sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad,

induciendo las competencias de cada individuo de una organización que asemejen un comportamiento idóneo hacia la misma.

Según Chiavenato (2002) el desempeño laboral es la eficacia y mejor actuación del personal que trabaja dentro de las organizaciones es decir a través de su trabajo en la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral

El desempeño laboral es la manera como los trabajadores de una institución laboran eficientemente, es decir por medio de su eficacia y cumpliendo las normas y reglas de la organización, el desempeño laboral es lo que en verdad realizan los colaboradores en su puesto de trabajo, por ello se considera como un aspecto importante que permite cumplir con las metas y propósitos de la empresa.

El adecuado desempeño laboral ayuda a mejorar el desarrollo de las actividades económicas de la institución y por ende ayuda al mejoramiento de la organización y al progreso de los funcionarios, por ello las organizaciones tienen interés por mejorar el desempeño laboral de los colaboradores mediante la aplicación de frecuentes estratégicos de programas de capacitación y de esta manera se obtiene un beneficio mutuo entre empleado y empresa.

El mejor concepto es lo establecido por Robbins (2004) es la manera como los colaboradores de la institución trabajan eficazmente y frecuentemente para alcanzar, objetivos organizacionales y personales; estimulando las competencias de cada individuo y asemejándolos a un comportamiento idóneo hacia la misma, es decir la organización depende eficazmente de los objetivos conceptuales que aduce por medio del clima organizacional con el desempeño propio.

#### **2.4.2.6 Importancia del desempeño laboral**

Para Paspuel (2014) el desempeño laboral es importante porque ayuda a desarrollar la efectividad y el éxito de la empresa, es decir por medio de la capacidad de los trabajadores en la actualidad las empresas se enfocan a capacitar a los empleados

para el mejoramiento continuo del desempeño laboral, para obtener un éxito institucional.

Los factores que afectan el desempeño laboral es la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo de cada empleado, otro de los factores es la percepción del papel, es decir la figura que cada trabajador se da dentro de su puesto de trabajo con respecto a las funciones y actividades que debe cumplir el trabajador, posteriormente tenemos el desempeño del empleado en la realización de las funciones encomendadas, luego tenemos las habilidades y los conocimientos que cada colaborador posee, además tenemos el valor de las recompensas que el individuo obtiene según el cargo y las funciones que desempeñan y por último tenemos el esfuerzo individual del trabajador que es utilizado para el desarrollo adecuado de las actividades laborales.

#### **2.4.2.7 Características del desempeño laboral**

Según Rumsky (2005) para que un empleado se desempeñe de la manera más veraz es necesario que cumpla con los cuatro requisitos siguientes, todos relacionados con conductas, desempeño y motivación, estos requisitos son:

**Capacitación:** El funcionario debe estar capacitado y asumir su conocimiento para desarrollar un trabajo dado y aplicado es decir tener los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir su función

**Autorización:** El funcionario debe ser autorizado para desempeñarse y debe otorgársele la autonomía necesaria, es decir las habilidades y destrezas del puesto de trabajo.

**Deseo y motivación:** El funcionario debe desear lo que hay que hacer y tener la motivación principal y necesaria para ejercer el esfuerzo requerido por medio de su esfuerzo y aplicación en la institución brinda una buena imagen institucional.

**Saber lo que hay que hacer:** El funcionario debe saber lo que hay que hacer, por lo

tanto aquí pueden existir serias fallas de mejora de supervisión o de comunicación.

#### **2.4.2.8 Competencias laborales**

Según Alles (2008) el término competencia hace referencia y buscan a características de personalidad, devenidos comportamientos, es decir lo que cada trabajador posee para realizar su trabajo que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo

La competencia es una característica de la personalidad individual que se puede cuantificar en el desempeño laboral y que pueden ser de distinto índole y factor, e incluso estas pueden ser individuales o grupales y se miden o potencian dependiendo de las necesidades de los puestos de trabajo.

La competencia laboral como el conjunto de saberes y conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) es decir su efectividad dentro de la organización que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro institucional

#### **Conocimientos del desempeño laboral**

Alles (2008) es la información que una persona posee sobre áreas específicas y personales por tanto se establece que cada funcionario puede mejorar según el clima década organización por lo tanto el conocimiento se considera como una competencia compleja, depende de esta el poder lograr un alto desempeño laboral dentro del puesto de trabajo y por tanto el empleado conoce muy bien lo que debe realizar y como debe hacerlo en base a sus conocimientos previos.

#### **Habilidades**

Según Robbins (2005) las habilidades intelectuales y físicas de los funcionarios que se requieren para desenvolverse en un puesto dependen de las habilidades que se

demanden es decir direccionar cada trabajador como está conforme o satisfecho dentro de su puesto de trabajo y dirigir la atención solo a las capacidades de los empleados o las exigencias del puesto es ignorar el hecho de que el desempeño laboral depende de la relación de los factores.

Si los empleados no poseen las habilidades necesarias lo más probable y esencial es que fracasen a la hora de realizar su trabajo es por ello que para evitar cualquier tipo de inconvenientes se debe colocar al funcionario en el puesto de trabajo que vaya acorde a sus habilidades.

### **Actitudes**

Paz (2006) las actitudes son itinerarios razonablemente aceptables de las conductas ofrecen indicio de las intenciones conductuales o inclinaciones a actuar de cierta manera

Según Robbins (2010) la actitud es la forma de proceder de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.

Las actitudes son las predisposiciones de un persona que se manifiestan de una determinada manera como pueden ser reacciones favorables o desfavorables hacia algo, estas se integran por opiniones o creencias, sentimientos y conductas, los cuales a su vez se interrelacionan entre sí.

#### **2.4.2.9 Factores que influyen en el desempeño laboral**

Según Edwar (2012) dentro de los factores que influyen en el desempeño laboral tenemos los siguientes:

**Factores Económicos** El sistema en que se mueva la institución es determinante para fijar sus objetivos es decir si la empresa está en un sistema socialista, sus volúmenes de fabricación estarán de acuerdo con las necesidades básicas de los consumidores.

### **Factores Culturales**

Para el antropólogo inglés Edward (2012) hace cerca de cien años a la cultura como todo complejo que comprende el saber, es decir las creencias, el arte, la moralidad, el derecho, las costumbres y cualesquiera otras capacidades de hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad

La cultura es las sociedades modernas cambia a un ritmo muy acelerado, tanto en su aspecto material como en los valores e ideas.

### **Factores Tecnológicos**

La fuerza más importante que puede transformar y aumentar la capacidad de la humanidad para mejorar su suerte es la tecnología, las culturas técnicas y el caudal de una sociedad.

### **Factores Políticos**

Se debe prestar atención necesaria y mejor en la legislación, opinión y reglamentos públicos, en cuanto a su relación con el mercado de bienes y servicios y actitudes.

El hombre de empresa debe conocer perfectamente estas leyes, porque sus decisiones sobre producto, precios, canales de distribución, publicidad, etc., tienen que ver con alguna disposición legal.

## **2.5 Hipótesis**

El clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores del G.A.D. Municipal del Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua

## **2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis**

### **Variable Independiente**

- Clima organizacional.

### **Variable Dependiente**

- Desempeño laboral.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Metodología de la investigación**

En la investigación se utiliza el enfoque cualitativo y cuantitativo, lo que establece estudiar los componentes del clima organizacional y analizar las causas que ocasionan el decrecimiento del desempeño laboral de los trabajadores del G.A.D. Municipal del Cantón Pelileo, de la Provincia de Tungurahua, para luego proponer habilidades que permitan dar solución al problema objeto de estudio.

#### **Cualitativo**

Se aplica este método porque admite evidenciar la hipótesis planteada a través de un análisis de varios artículos con los que cuentan el G.A.D. Municipal del Cantón Pelileo, de la Provincia de Tungurahua, conjuntamente se aplica la encuesta a los funcionarios con la finalidad de obtener la información sobre la problemática en estudio.

#### **Cuantitativo**

Con el uso de este procedimiento se desarrollará técnicas de estimación y valoración, en base a los datos recolectados para identificar cifras numéricas y comprobaciones estadísticas, encaminados a mejorar el desempeño laboral, mediante la aplicación y desempeño de métodos y técnicas que mejoran el clima organizacional.

De tal manera esta investigación se enmarca en el enfoque cuali-cuantitativo por cuanto se inicia con el estudio de las características y cualidades de las variables cuantificables como son el clima organizacional y el desempeño laboral para luego

de la recolección de la información realizar el estudio de la interpretación de la base de datos.

### **3.2 Modalidad básica de la investigación**

En la presente investigación se utilizará las siguientes modalidades:

#### **Bibliográfica – Documental**

Para Suárez de Paredes (2010) la investigación bibliográfica documental es una indagación científica por cuanto se ha escrito en una comunidad científica acerca de determinados temas, establecidos documentalmente en este ámbito la investigación es bibliográfica por cuanto, se realizan las variables en estudio, se constatan criterios y manuales teóricos de libros y autores de los cuales destacan Chiavenato, Opi y Silva, para reforzar los resultados del análisis con el marco teórico.

#### **De campo**

Para Naranjo Galo (2010) la investigación de campo es un estudio organizado y sistemático de los sucesos en el lugar que se producen, es decir el investigador toma contacto de forma directa e imparcial con el contexto y los factores claves de la investigación, mismo de la problemática planteada para recolectar información con los objetivos planteados en el proyecto en este contexto la investigación se realiza en el sitio donde se produce el fenómeno en estudio, obteniendo la información sobre el clima organizacional y el desempeño laboral mediante la diligencia de encuestas a fuentes primarias.

### **3.3 Nivel o tipo de investigación.**

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará los siguientes tipos de investigación.



## **Exploratoria**

Según Martins (2012) es el comienzo de cualquier investigación científica, se realiza cuando el tema elegido o planteado ha sido poco examinado; es decir, cuando hay pocos estudios anteriores, en este contexto la investigación que se efectúa es enfoque por cuanto el problema de estudio no ha sido realizado en el G.A.D. Municipal del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua con anterioridad y es necesario establecer la hipótesis constituyendo de esta manera una visión de la problemática planteada.

## **Descriptiva**

Para Naranjo Galo (2010) la investigación descriptiva es aquella que permite descifrar e interpretar las realidades, hechos, incluye la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza del fenómeno actual que se está estudiando en este ámbito la investigación descriptiva consiste en especificar las características más importantes y relevantes del problema en estudio, en lo que concierne a su origen y desarrollo, su objetivo fue describir el problema cómo es y cómo se manifiesta dentro del G.A.D. Municipal del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua.

## **Correlacional**

Para Lucio (2006) es aquella que identifica el grado de acontecimiento que existe entre dos o más conceptos o variables miden a cada una de ellas y después cuantifican modifican y analizan la vinculación, en este entorno se evalúa y analiza el grado de relación que existe entre las dos variables del problema como son: clima organizacional y desempeño laboral.

### **3.4 Población y muestra.**

#### **3.4.1 Población**

Para León y Montero (2000) la población es un conjunto de individuos y habitantes

sometidos a una evaluación estadística y esencial dentro de un contexto, y la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de la población posee características en común en este ámbito la población en la presente investigación está conformada por 63 personas que desempeñan sus actividades laborales en el G.A.D. Municipal del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua.

<b>DETALLE DE LA POBLACIÓN</b>			
<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>
Alcalde	1	1	0
Secretaria	1	0	1
Conejales	7	4	1
Administrativos	54	30	26
<b>TOTAL</b>	63		

**Tabla No. 3.1 Población y Muestra**

**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel

### **3.4.2 Muestra**

Según López J (2004) es un subconjunto, una subrogación o una parte representativa de la población, la parte más significativa de la misma, de la cual se recolecta los datos para la investigación; sin embargo, en esta investigación no se calcula la muestra debido a que la población es pequeña.

### 3.5 Operacionalización de variables

- MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES – VARIABLE INDEPENDIENTE				
VARIABLE INDEPENDIENTE: Clima Organizacional				
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
<p>Es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo, expresado por variables como comunicación, liderazgo, toma de decisiones, y cooperación orientadas a su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo Méndez Álvarez (2006).</p>	Percepciones	Trabajo en equipo	<p>Considera usted que cuenta con el equipo necesario para poder trabajar? ¿Cree usted que existe un ambiente de confianza entre compañeros?</p>	<p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Dirigido a: Los funcionarios del G.A.D. Municipal de Pelileo</p>
	Ambiente Trabajo	Ambiente de confianza	¿Cuándo usted percibe que el ambiente es adecuado, le resulta más fácil alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo?	
	Comportamiento	Comunicación	<p>¿La comunicación que se maneja en la institución promueve el trabajo en equipo? ¿Considera usted que existen conflictos en su área de trabajo?</p>	
		Relaciones interpersonales	¿Con que frecuencia las relaciones que mantiene con sus compañeros le permiten estar motivado en el lugar de trabajo?	
		Actividades laborales	¿Con que frecuencia su rutina de trabajo se convierte en un factor que afecta su relación con otras personas?	

**Tabla No. 3.2 Clima Organizacional**  
Elaborado por: Arturo Cortez

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES – VARIABLE DEPENDIENTE				
VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Laboral				
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
Es la manera como los colaboradores de la organización trabajan eficazmente para alcanzar, objetivos organizacionales y personales; estimulando las competencias de cada individuo y asemejándolos a un comportamiento idóneo hacia la misma. Robbins (2004)	Características colaboradores  eficazmente  objetivos organizacionales  comportamiento idóneo	Metas y objetivos  Eficacia y eficiencia  Confianza  Competencias  Satisfacción laboral	¿Cumple con las metas y objetivos establecidos en su puesto de trabajo?  ¿Cree usted que su desempeño se relaciona con las condiciones en la que ejecuta las relaciones interpersonales?  ¿Siente confianza entre los trabajadores y con su inmediato superior?  ¿Cumple usted con las competencias que el puesto las requiere?  ¿Está satisfecho con las actividades que realiza dentro de su puesto de trabajo?	Instrumento: Cuestionario  Técnica: Encuesta  Dirigido a: Los funcionarios del G.A.D. Municipal de Pelileo

**Tabla No. 3.3 Desempeño Laboral**  
Elaborado por: Arturo Cortez

### 3.6 Plan de Recolección de información

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de investigación
2. ¿De qué personas u objetos?	Administrativos y trabajadores
3. ¿Sobre qué aspectos?	Clima organizacional, Desempeño laboral
4. ¿Quién?	Investigador
5. ¿A quiénes?	A los empleados de G.A.D. municipal de Pelileo
6. ¿Cuándo?	Febrero-Agosto 2018
7. ¿Dónde?	G.A.D. municipal de Pelileo
8. ¿Cuántas veces?	Una vez
9. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
10. ¿Con que?	Cuestionario

**Tabla No. 3.4 Plan de Recolección de información**  
Elaborado por: Olguer Arturo Cortez Villarroel

### 3.7 Plan de procesamiento de la información

Para el levantamiento de información se utilizará la técnica de la encuesta, con el instrumento del cuestionario estructurado, dirigido a los colaboradores del departamento, con preguntas cerradas, que facilitaron el registro de la información.

#### **Técnica Encuesta**

Naranjo Galo (2010) deduce que es una técnica de recolección de información por la cual los informantes responden por escrito a preguntas entregadas por escrito, el instrumento es el cuestionario estructurado con una serie de preguntas impresas sobre hechos y aspectos que interesan investigar, se aplican a poblaciones grandes.

#### **Instrumento Cuestionario**

El instrumento de mayor utilización es el cuestionario que se aplicará al personal del G.A.D. Municipal del Cantón Pelileo, elaborado mediante preguntas cerradas, con la finalidad de obtener información clara, el cuestionario está constituido por un banco

de 17 preguntas, con opciones de respuestas múltiples, y escalas múltiples las mismas encuestas que fueron aplicadas en la población del G.A.D. municipal del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua, además se realizó una encuesta de satisfacción a los usuarios de la municipalidad.

Procederemos a elaborar un instrumento, el cual facilitará la obtención de la información requerida para la investigación, dicho instrumento constará de preguntas cerradas las cuales tendrán como opciones de respuestas alternativas:

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

Las preguntas estructuradas son claras y no subjetivas, por lo tanto al ser una encuesta se debe mantener la mayor objetividad posible, para obtener la información necesaria y verídica y proceder a su aplicación, posteriormente se debe realizar la tabulación y su elaboración de pasteles y gráficos estadísticos.

### **Validez y Confiabilidad**

La validez y confiabilidad de la técnica e instrumento se lo realizará con la asistencia del Tutor de investigación, quien emitirá sus juicios de valor y observaciones para su respectiva corrección y aplicación, se realizará el análisis e interpretación de los datos obtenidos, y finalmente las conclusiones y recomendaciones, una vez ejecutado este proceso se obtuvo toda la información necesaria para plantear una posible propuesta de solución a la problemática existente

### **3.8 Procesamiento y análisis**

El trabajo de investigación una vez utilizado la investigación de campo en la aplicación de la encuesta correspondiente se llevó a cabo el análisis de la información de la siguiente manera:

Revisión Crítica de la información recogida; esto es la limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente, etc. Esto se realizo luego de realizar las encuestas verificar la información obtenida.

Repetición de la información, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

Tabulación o cuadros según variables de cada respuesta con el software excel para establecer una respuesta correcta.

Estudio estadístico de datos para presentación de resultados por medio del chi cuadrado para la identificación de la hipótesis.

### **Para la evaluación de desempeño**

Dentro del procedimiento se lo realizo de la siguiente manera:

- 1.- Elabora el cronograma de Evaluación del Desempeño, que se aplica a cada uno de los servidores municipales, la evaluación debe considerar el desempeño de los servidores durante el periodo anual transcurrido.
- 2.- Aprueba el cronograma de la evaluación del desempeño
- 3.- Socializa a los Directores de área sobre el Proceso de “Evaluación de Desempeño” a ejecutar
- 4.- Identifican o actualizan los indicadores de desempeño de cada puesto, verificando las necesidades esenciales, objetivos, metas, planes, proyectos entre otros; y establece nómina del personal del área, una vez identificados los mismos estos deberán ser reportados a la DDTH.
- 4.- Difunde a todos los servidores municipales los objetivos, procedimientos, base legal, plan y cronograma de la evaluación del desempeño a aplicar y da inicio a dicho proceso de evaluación.
- 5.- Realiza la evaluación en conjunto con el evaluado, determinando las actividades esenciales y sus objetivos de acuerdo al “Formulario MRL-EVAL-01-MODIFICADO” (PRO-DDTH-003-01) y aplicando la valoración según el ANEXO 1. Este formulario lleno lo envía a la Dirección del Talento Humano, en conjunto con la información consolidada del personal evaluado de cada dirección, reflejado

en el “Formulario MRL-EVAL-03 Informe de Evaluación del Desempeño” (PRO-DDTH-00302).

6.- Consolida los resultados generados en el “Formulario MRL-EVAL-03 Informe de Evaluación del Desempeño” (PRO-DDTH-003-02), según las escalas de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional determinadas en el Art. 221 del Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP según ANEXO 2.

7.- Realiza las conclusiones y recomendaciones del Informe de resultados de la evaluación del desempeño, identificando las debilidades y fortalezas de los servidores municipales, parámetros que servirán para la elaboración del plan de capacitación e incentivos para lograr alcanzar el desarrollo de competencias del Talento humano.



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis de los resultados**

En este capítulo se desarrolla el análisis e interpretación de los resultados estadísticos, de conformidad con los objetivos y metas que se plantearon a la presente investigación, y su fundamentación científica mediante los diferentes instrumentos de recolección de datos, se consiguió información fundamental con respecto del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral, identificando los siguientes resultados en los trabajadores del G.A.D. Municipal del Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua.

#### **4.2 Interpretación de datos**

Una vez obtenida la información requerida, los datos fueron procesados y tabulados para luego de ser analizados e interpretados de manera estadística, en la tabulación de resultados se debe tomar en cuenta el número de personas encuestadas, la cantidad de veces que respondieron en cada opción (siempre, casi siempre, a veces y nunca) y el porcentaje final que esto representa.

**ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON PELILEO PROVINCIA DE TUNGURAGUA.**

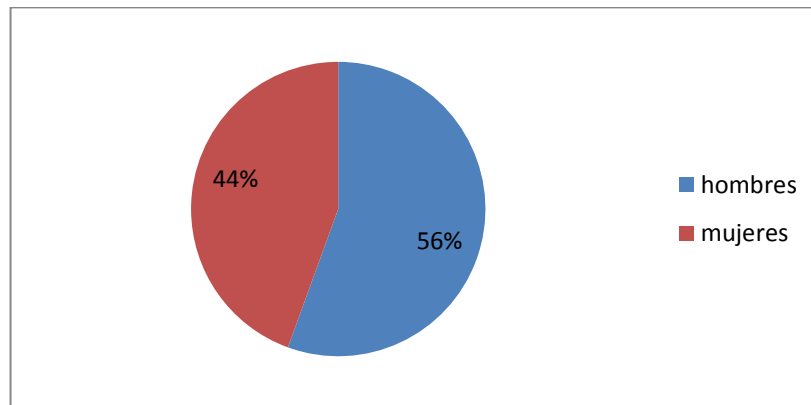
**Pregunta 1: ¿Identifique su género?**

**Tabla No. 4.1 Género de los empleados G.A.D. municipalidad de Pelileo**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Masculino	35	56%
Femenino	28	44%
TOTAL	63	100%

**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.1 Género de los empleados G.A.D. municipalidad de Pelileo**



**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Análisis**

De un total de 63 trabajadores que corresponde al 100% de la población, el 56% trabajadores son hombres que se determina al 35 y el 44% son trabajadoras son mujeres determinando 28

**Interpretación**

Se deduce que los servidores públicos del GAD. Hombres y mujeres, están en cantidades casi iguales existiendo los trabajadores de sexo masculino un mayor número, se aprecia que las políticas de igualdad de género han sido aplicadas en esta institución.

## Pregunta 2: ¿Marque el rango de edad?

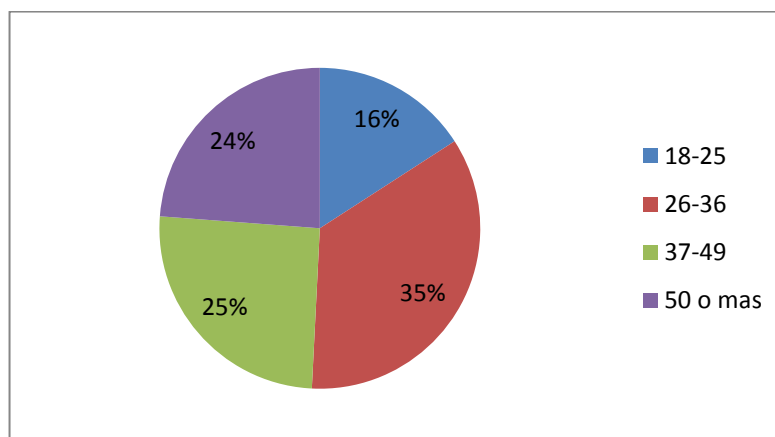
**Tabla No. 4.2 Edad empleados G.A.D. municipalidad de Pelileo**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
18-25	10	16%
26-36	22	35%
37-49	16	25%
50 o mas	15	24%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D municipal de Pelileo

**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.2 Edad empleados G.A.D. municipalidad de Pelileo**



**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D municipal de Pelileo

**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel

### **Análisis**

De un total de 63 trabajadores correspondiente al 100%, dentro del rango de edad de 18-25 años se encuentran 10 trabajadores que es el 16%, entre 26-36 años se encuentran 22 personas que equivale a 35%, de 37-49 años se encuentran 16 servidores que es el 25%, y 50 años o más se encuentran 15 trabajadores representando el 24% de trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo.

### **Interpretación**

El personal del G.A.D municipal de Pelileo se establece que la mayoría de la población se encuentra en población laboral joven y por lo tanto son pocos los trabajadores que superan esta edad para poder laborar dentro de la institución.

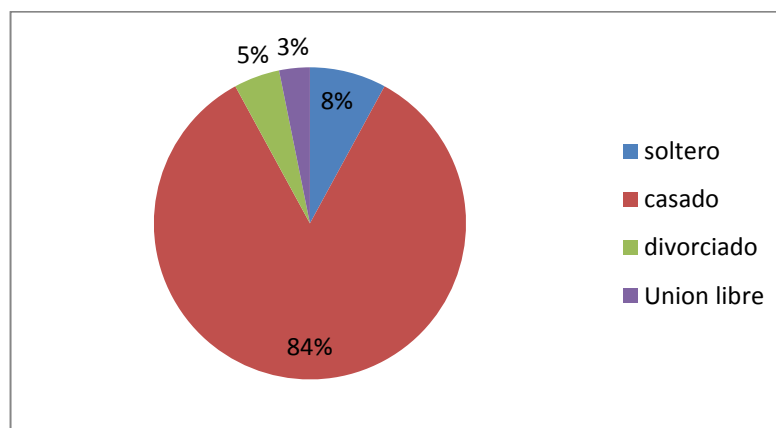
Pregunta 3: ¿Identifique su estado civil?

**Tabla No. 4.3 Estado civil de los empleados G.A.D. municipalidad de Pelileo**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Soltero	5	8%
Casado	53	84%
Divorciado	3	5%
Unión Libre	2	3%
TOTAL	63	100%

**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.3 Estado civil de los empleados G.A.D. municipalidad de Pelileo**



**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

### **Análisis**

De un total de 64 trabajadores correspondiente al 100%, 5 personas que representa el 8% son solteras, 53 personas equivalente al 84% son casadas, 3 personas correspondiente al 5% son divorciadas, 2 personas que se establece el 3% son de unión libre.

### **Interpretación**

El estado civil de los trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo se establece que la mayoría son de estado civil casado, por lo tanto esto no interrumpirá en el desempeño y ambiente laboral dentro de su lugar de trabajo.

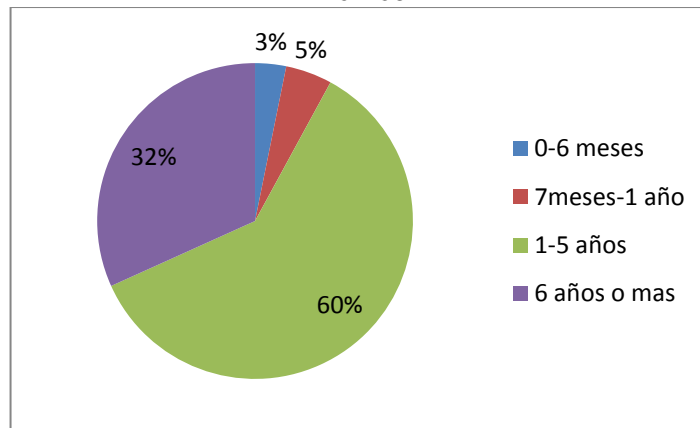
Pregunta 4: ¿Identifique su tiempo de trabajo en la Institución?

**Tabla No. 4.4 Tiempo de trabajo de los empleados G.A.D. municipalidad de Pelileo**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
0-6 meses	2	3%
7m-1 año	3	5%
1 año-5 años	38	60%
6 años en adelante	20	32%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.4 Tiempo de trabajo de los empleados G.A.D. municipalidad de Pelileo**



**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

### Análisis

De un total de 63 trabajadores correspondiente al 100%, 2 personas que representa el 3% han prestado sus servicios de 0-6 meses, 3 personas equivalente al 5% trabajan de 7 meses a 1 año, 38 personas correspondiente al 60% han trabajado de 1-5 años, y 20 personas que se establece el 32% han trabajado más de 6 años.

### Interpretación

El tiempo de trabajo de los trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo se establece que la mayoría han trabajado por un tiempo prudencial para adquirir la suficiente experiencia, por lo tanto esto no interrumpirá en el desempeño y ambiente laboral dentro de su lugar de trabajo.

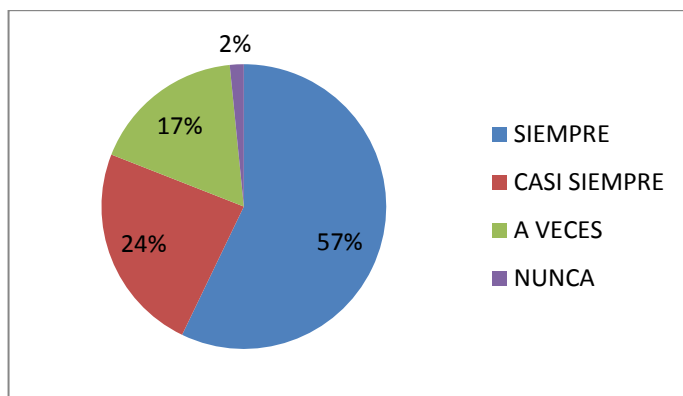
Pregunta 5: ¿Considera usted que cuenta con el equipo necesario para poder trabajar?

**Tabla No. 4.5 Trabajo en equipo**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Siempre	36	57%
Casi siempre	15	24%
A veces	11	17%
Nunca	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.5 Trabajo en Equipo**



**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

### **Análisis**

De un total de 63 personas correspondiente al 100%, 36 trabajadores contestaron que siempre cuenta con el equipo necesario para poder trabajar que equivale al 57%, 15 trabajadores manifiestan que casi siempre cuentan con el equipo necesario esto equivale al 24%, mientras que 11 trabajadores equivalente a 17% manifestaron que a veces cuentan con el equipo necesario, 1 persona manifestó nunca cuenta con el equipo necesario para poder trabajar que equivale al 2%.

### **Interpretación**

Los encuestados del G.A.D. municipal de Pelileo, determinan que no siempre cuentan con el equipo necesario para poder trabajar eficazmente, lo que dificulta realizar las actividades correspondientes a su puesto de trabajo, por lo tanto no se llega a los objetivos establecidos por la institución.

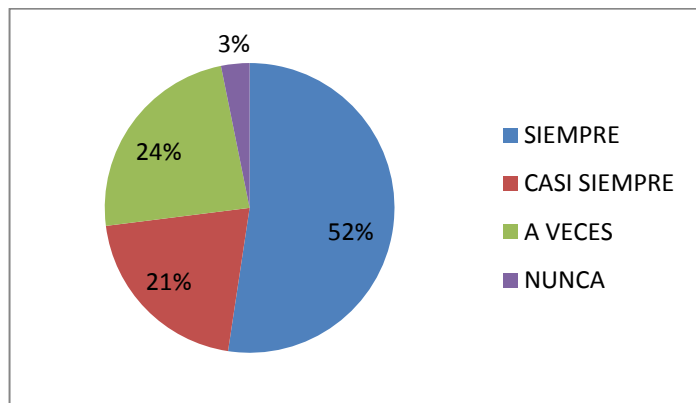
Pregunta 6: ¿Cree usted que existe un ambiente de confianza entre compañeros de trabajo?

**Tabla No. 4.6 Ambiente de confianza**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Siempre	33	52%
Casi siempre	13	21%
A veces	15	24%
Nunca	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.6 Ambiente de confianza**



**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

### **Análisis**

De un total 63 trabajadores que corresponde al 100%, 33 trabajadores contestaron que siempre existe un ambiente de confianza entre los compañeros de trabajo esto es equivalente al 52%, 13 personas manifestaron que casi siempre existe un ambiente de confianza esto equivale al 21%, 15 trabajadores contestaron que a veces existe confianza equivalente a 24%, 2 empleados manifestaron que nunca existe un ambiente de confianza esto es el 2%.

### **Interpretación**

Se determina que dentro del G.A.D. Municipal de Pelileo, no existe un ambiente satisfactorio de confianza entre compañeros de trabajo, lo que dificulta las relaciones interpersonales, de esta manera se impide obtener un ambiente confortable para poder desarrollar sus actividades laborales de mejor manera.

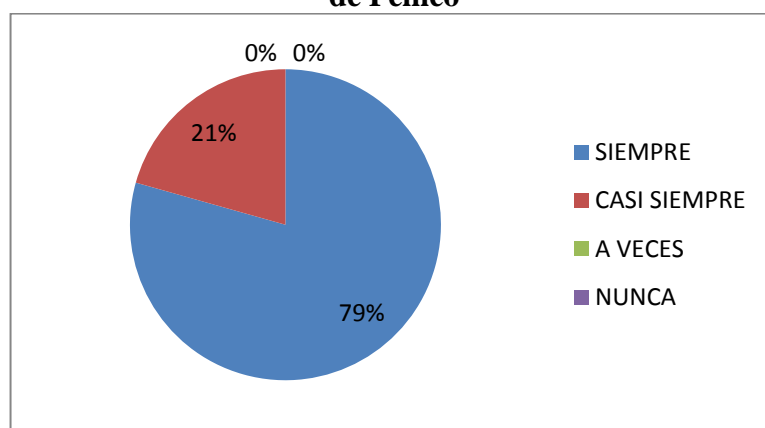
Pregunta 7: ¿Cuándo usted percibe que el ambiente es adecuado, le resulta más fácil alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo?

**Tabla No. 4.7 Ambiente adecuado de los trabajadores del G.D.A. municipal de Pelileo**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
<b>Siempre</b>	41	65%
<b>Casi siempre</b>	10	15%
<b>A veces</b>	10	15%
<b>Nunca</b>	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.7 Ambiente adecuado de los trabajadores del G.D.A. municipal de Pelileo**



**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

### **Análisis**

De un total de 63 personas que corresponde al 100%, 50 trabajadores que equivale al 79% contestaron que, siempre que percibe que el ambiente de trabajo es adecuado, les resulta más fácil alcanzar las metas y objetivos, mientras que 13 trabajadores contestaron a veces, representando un 21%.

### **Interpretación**

Los colaboradores consideran que cuando cada trabajador se siente bien consigo mismo y con sus compañeros de trabajo cumple con todas las metas propuestas, el ambiente de trabajo cambia volviéndose estable y sus administradores los tratan mejor, motivándolos ya que ven en ellos mejoras e interés por su trabajo.



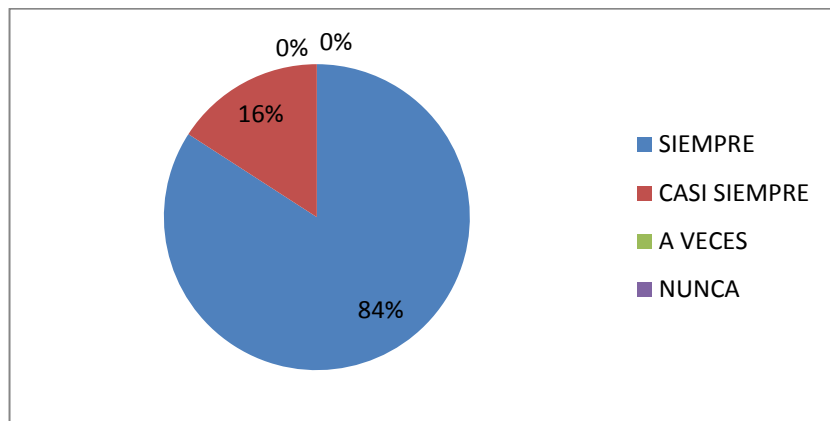
Pregunta 8: ¿La comunicación que se maneja en la institución promueve el trabajo en equipo?

**Tabla No. 4.8 Comunicación de los trabajadores del G.D.A. municipal de Pelileo**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Siempre	53	84%
Casi siempre	10	16%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.8 Comunicación**



**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

### **Análisis**

De un total de 63 personas que corresponde al 100%, 53 trabajadores que equivale al 84% contestaron que la comunicación promueve el trabajo en equipo, mientras que 10 trabajadores contestaron a veces la comunicación promueve el trabajo en equipo representando un 16%, mientras tanto a las respuestas de a veces y nunca no respondieron ninguna persona representando el 0% de la población.

### **Interpretación**

La comunicación en el G.A.D. municipal de Pelileo, se considera como uno de los aspectos más relevantes de la misma por cuanto los mismos empleados manifiestan que es uno de los pilares fundamentales para el trabajo en equipo entre miembros de la institución.

Pregunta 9: ¿Considera usted que existen conflictos en su área de trabajo?

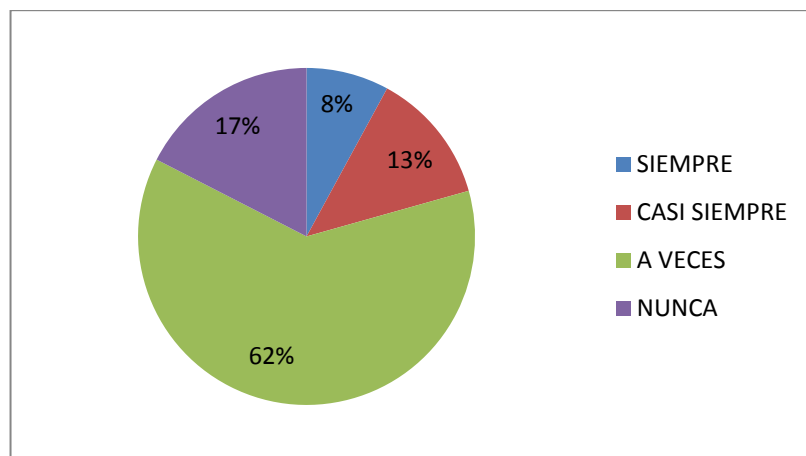
**Tabla No. 4.9 Conflictos en aérea de trabajo**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Siempre	5	8%
Casi siempre	8	13%
A veces	39	62%
Nunca	11	17%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.9 Conflictos en aérea de trabajo**



**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

### **Análisis**

De un total de 63 personas que corresponde al 100%, 5 trabajadores contestaron siempre existen conflictos de trabajo representando un 8%, 8 trabajadores contestaron que casi siempre existe conflictos de trabajo representando un 13%, 39 empleados que representa el 62% respondieron que a veces, y 11 trabajadores respondieron que nunca esto representa el 17%.

### **Interpretación**

Con base a las encuestas realizadas se determinó que si existen conflictos entre compañeros de trabajo lo que dificulta claramente un buen trabajo en equipo, generando de esta manera una mala atención a los usuarios, es por ello que se genera una mala imagen institucional.

Pregunta N° 10 ¿Con que frecuencia las relaciones que mantiene con sus compañeros le permiten estar motivado en el lugar de trabajo?

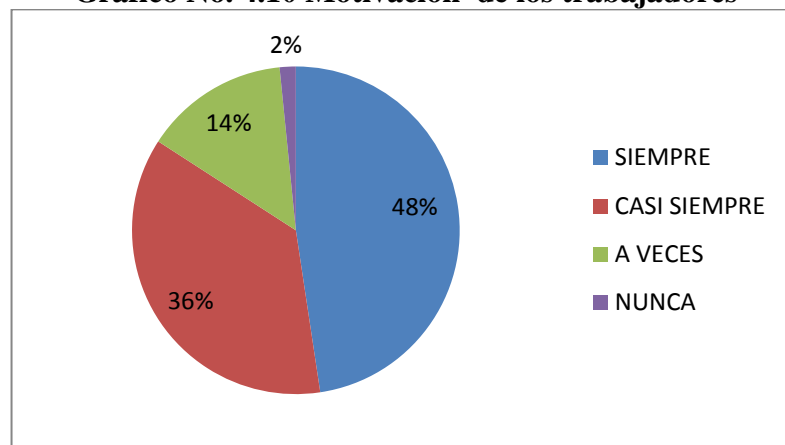
**Tabla No. 4.10 Motivación**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Siempre	30	48%
Casi siempre	23	36%
A veces	9	14%
Nunca	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.10 Motivación de los trabajadores**



**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

### **Análisis**

De un total de 63 personas que corresponde al 100%, 30 trabajadores contestaron siempre debe existir una relación entre compañeros para estar motivados representando un 48%, 23 trabajadores contestaron que casi siempre debe existir esa relación entre trabajadores para estar motivados representando un 36%, 9 empleados que representa el 14% respondieron que a veces requieren de las relaciones con otros trabajadores, y 1 trabajador respondieron que nunca requiere de sus compañeros de trabajo esto representa el 2%.

### **Interpretación**

Con base a las encuestas realizadas se determinó que las relaciones interpersonales entre trabajadores ayudan a alcanzar sus objetivos y mejora la motivación entre compañeros de trabajo esto es que es uno de los pilares para la buena imagen institucional.

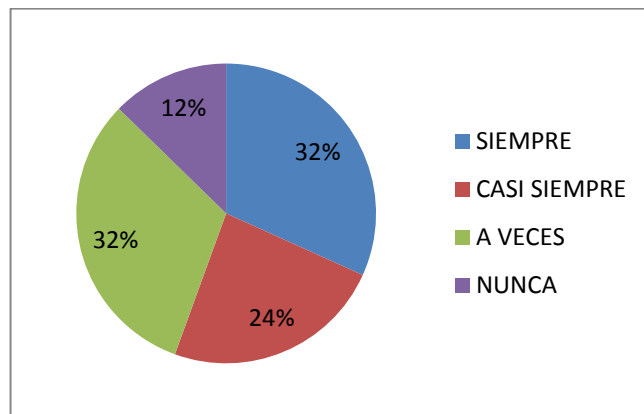
Pregunta 11: ¿Con que frecuencia su rutina de trabajo se convierte en un factor que afecta su relación con otras personas?

**Tabla No. 4.11 Rutina de trabajo**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Siempre	20	32%
Casi siempre	15	24%
A veces	20	32%
Nunca	8	12%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.11 Rutina de trabajo**



**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

### **Análisis**

De un total de 63 personas que corresponde al 100%, 20 trabajadores contestaron siempre la rutina afecta la interrelación representando un 32%, 15 trabajadores contestaron que casi siempre la rutina afecta las relaciones interpersonales representando un 24%, 20 empleados que representa el 32% respondieron que a veces la rutina afecta relaciones con otros trabajadores, y 8 trabajadores respondieron que nunca la rutina afecta la relación entre compañeros de trabajo esto representa el 12%.

### **Interpretación**

Con base a las encuestas realizadas se determinó que la rutina laboral si incide en las relaciones interpersonales entre trabajadores por cuanto esto debe ayudar a alcanzar sus objetivos entre compañeros de trabajo.

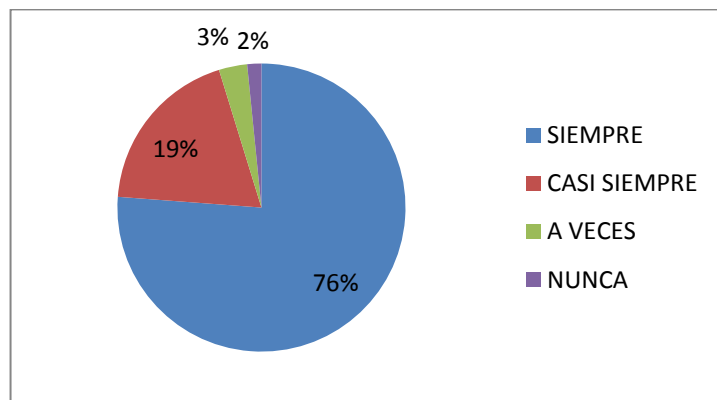
Pregunta 12: ¿Considera usted que dentro de su área de trabajo existe un buen clima laboral?

**Tabla No. 4.12 Clima laboral de los trabajadores**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Siempre	48	76%
Casi siempre	12	19%
A veces	2	3%
Nunca	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.12 Clima laboral**



**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

### Análisis

De un total de 63 personas que corresponde al 100%, 48 trabajadores contestaron siempre existe un buen clima laboral representando un 76%, 12 trabajadores contestaron que casi siempre la existe un buen clima laboral representando un 19%, 2 empleados que representa el 3% respondieron que a veces existe un buen clima laboral con otros trabajadores, y 1 trabajador respondió que nunca existe un buen clima laboral esto representa el 2%.

### Interpretación

Luego de realizar las respectivas encuestas se denota que la gran mayoría de compañeros de trabajo de la institución existe un buen clima laboral pero existe una minúscula población de trabajadores que debe establecer bien su colaboración y su trabajo en equipo para no dañar la imagen institucional

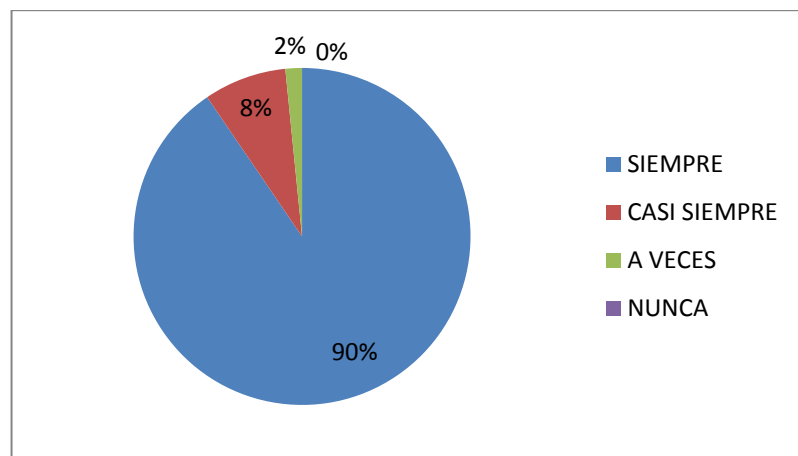
Pregunta 13: ¿Cumple con las metas y objetivos establecidos en su puesto de trabajo?

**Tabla No. 4.13 Metas y objetivos de los trabajadores**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Siempre	57	90%
Casi siempre	5	8%
A veces	1	2%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.13 Metas y objetivos de los trabajadores**



**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

### Análisis

De un total de 63 personas que corresponde al 100%, 57 trabajadores contestaron siempre cumplen con las metas representando un 90%, 5 trabajadores contestaron que casi siempre cumplen con las metas representando un 8%, 1 empleado que representa el 2% respondió que a veces cumple las metas, y 0 trabajadores respondieron que nunca cumplen las metas esto representa el 0%.

### Interpretación

Luego de realizar las respectivas encuestas se puede observar que la gran mayoría de compañeros de trabajo de la institución cumple con las metas establecidas dentro de su puesto de trabajo, pero existe una minúscula población de trabajadores que les falta pocos porcentajes para alcanzar sus objetivos.

Pregunta 14: ¿Cree usted que su desempeño se relaciona con las condiciones en la que ejecuta las relaciones interpersonales?

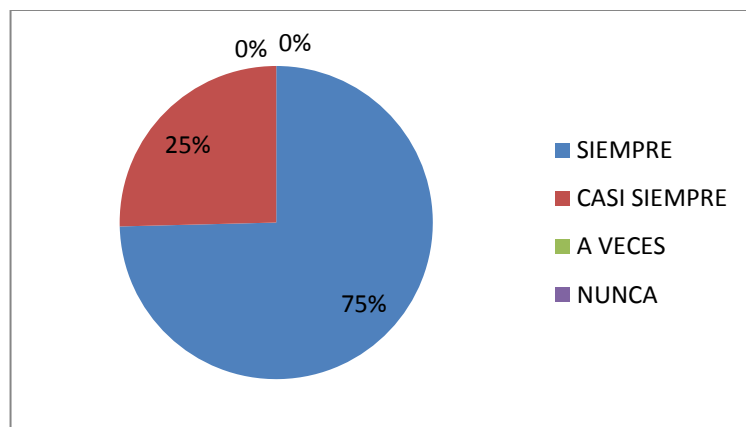
**Tabla No. 4.14 Desempeño laboral**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Siempre	38	60%
Casi siempre	15	25%
A veces	8	10%
Nunca	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.14 Desempeño laboral**



**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

### **Análisis**

De un total de 63 personas que corresponde al 100%, 47 trabajadores contestaron siempre el desempeño laboral está relacionado con las relaciones interpersonales representando un 75%, 25 trabajadores contestaron que casi siempre el desempeño laboral está relacionado con las relaciones interpersonales representando un 25%, 0 empleados que representa el 0% no respondió que a veces ni nunca el desempeño laboral está relacionado con las relaciones interpersonales, esto representa el 0%.

### **Interpretación**

Luego de realizar las respectivas encuestas se puede observar que la gran mayoría de compañeros de trabajo de la institución manifiestan que el desempeño laboral está relacionado con las relaciones interpersonales es decir si existe una buena comunicación, un buen ambiente de trabajo su desempeño será mucho mejor y se llegara a alcanzar todos los objetivos institucionales.

Pregunta 15: ¿Siente confianza entre los trabajadores y con su inmediato superior?

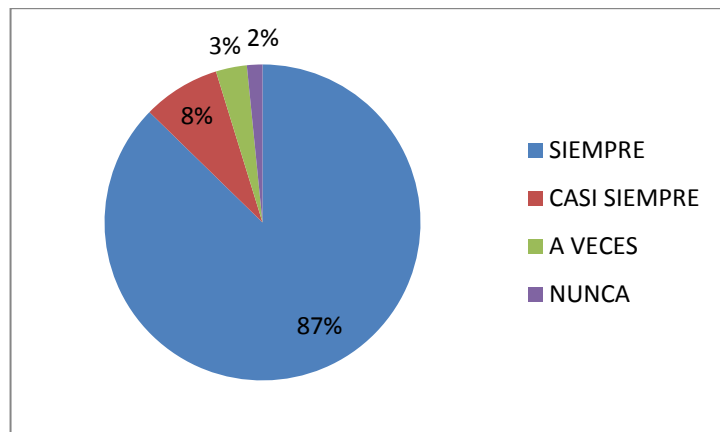
**Tabla No. 4.15 Confianza de los trabajadores**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Siempre	55	87%
Casi siempre	5	8%
A veces	2	3%
Nunca	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.15 Confianza de los trabajadores**



**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

### **Análisis**

De un total de 63 personas que corresponde al 100%, 55 trabajadores contestaron siempre existe confianza con su inmediato superior representando un 87%, 5 trabajadores contestaron que casi siempre existe confianza con su inmediato superior representando un 8%, 2 empleados que representa el 3% no respondió que a veces existe confianza con sus jefes, 1 persona esto representa el 2% respondió que nunca existe confianza con sus jefes

### **Interpretación**

Luego de realizar las respectivas encuestas se puede observar que la gran mayoría de compañeros de trabajo de la institución manifiestan que si existe confianza con su inmediato superior es decir la confianza es uno de los aspectos más relevantes que pueden ayudar a mejorar el rendimiento laboral y mejorar la imagen institucional.



Pregunta 16: ¿Cumple usted con las competencias que el puesto las requiere?

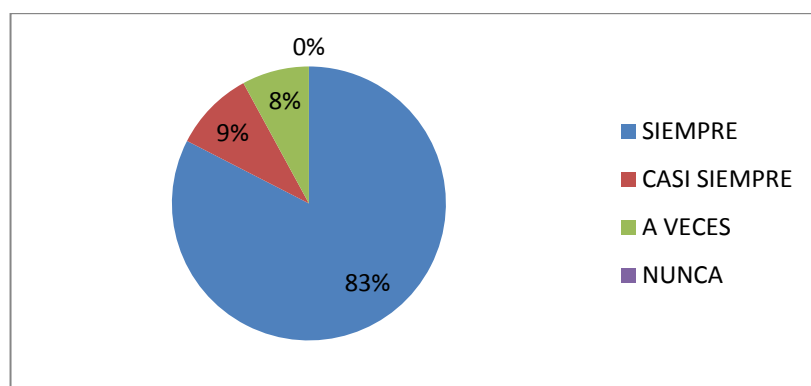
**Tabla No. 4.16 Competencias del puesto de trabajo**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Siempre	52	83%
Casi siempre	6	9%
A veces	5	8%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.16 Competencias del puesto de trabajo**



**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

### **Análisis**

De un total de 63 personas que corresponde al 100%, 52 trabajadores contestaron siempre cumplen con su perfil representando un 83%, 6 trabajadores contestaron que casi siempre cumplen con sus competencias dentro de su puesto de trabajo representando un 9%, 5 empleados que representa el 8% no respondió que a veces cumplen con sus competencias, 0 personas esto representa el 0% respondió que nunca cumple con sus competencias del puesto de trabajo.

### **Interpretación**

Luego de realizar las respectivas encuestas se puede observar que la gran mayoría de compañeros de trabajo de la institución manifiestan que si cumplen con sus competencias de su puesto de trabajo es decir existe el perfil adecuado para laborar dentro de la institución, pero también existen algunos trabajadores que no cumplen con las competencias esto puede alterar en su gran mayoría la imagen institucional.

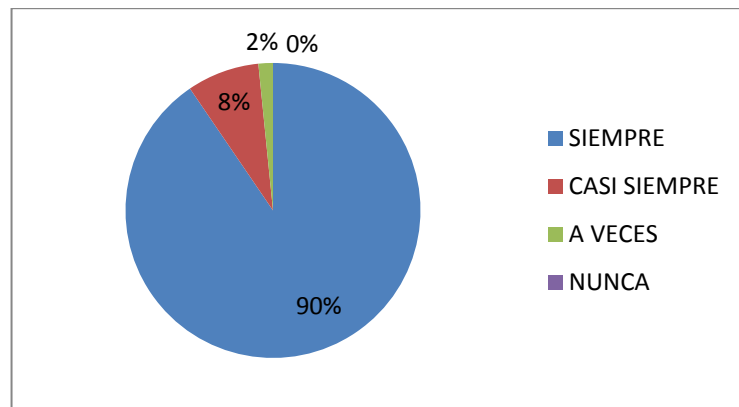
Pregunta 17: ¿Está satisfecho con las actividades que realiza dentro de su puesto de trabajo?

**Tabla No. 4.17 Satisfacción de los trabajadores**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Siempre	57	90%
Casi siempre	5	8%
A veces	1	2%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.17 Satisfacción de los trabajadores**



**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

### **Análisis**

De un total de 63 personas que corresponde al 100%, 57 trabajadores contestaron siempre están satisfechos las actividades que realizan dentro de su puesto de trabajo representando un 90%, 5 trabajadores contestaron que casi siempre están satisfechos dentro de su puesto de trabajo representando un 8%, 1 empleado que representa el 2% no respondió que a veces están satisfechos en las actividades de su puesto de trabajo, 0 personas esto representa el 0% respondió que nunca están satisfechos en su puesto de trabajo.

### **Interpretación**

Luego de realizar las respectivas encuestas se puede observar que la gran mayoría de compañeros de trabajo de la institución manifiestan que si están satisfechos con las actividades que realizan dentro de su puesto de trabajo es decir su forma de laborar esta vinculada con la satisfacción propia.

**ENCUESTA REALIZADA A LOS USUARIOS DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON PELILEO PROVINCIA DE TUNGURAGUA.**

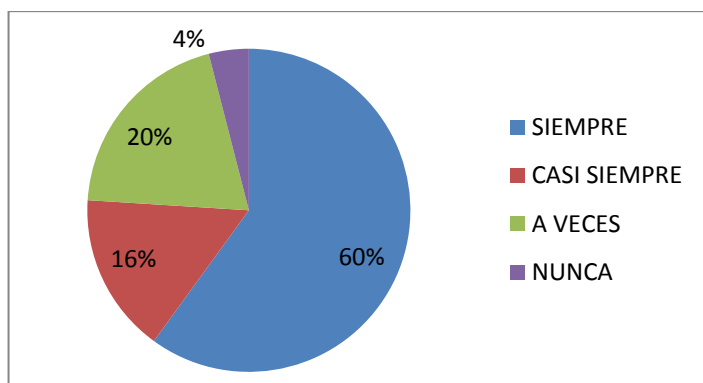
Pregunta N° 1¿Considera usted que existe trabajo en equipo entre los trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo?

**Tabla No. 4.18 Trabajo en equipo**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Siempre	15	60%
Casi siempre	4	16%
A veces	5	20%
Nunca	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta usuarios del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.18 Trabajo en equipo**



**Fuente:** Encuesta usuarios del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel

**Análisis**

De un total de 25 personas que corresponde al 100%, 15 usuarios contestaron siempre cumplen con el trabajo en equipo entre los trabajadores representando un 60%, 4 usuarios contestaron que casi siempre cumplen con el trabajo en equipo representando un 16%,5 usuarios que representa el 20% respondió que a veces cumplen con el trabajo en equipo, 1 persona esto representa el 4% respondió que nunca cumple con sus competencias del puesto de trabajo.

**Interpretación**

Luego de realizar las respectivas encuestas se puede observar que los usuarios manifiestan que el su gran mayoría existe trabajo en equipo y algunos usuarios manifiestan que no esto puede alterar la imagen institución la imagen institucional.

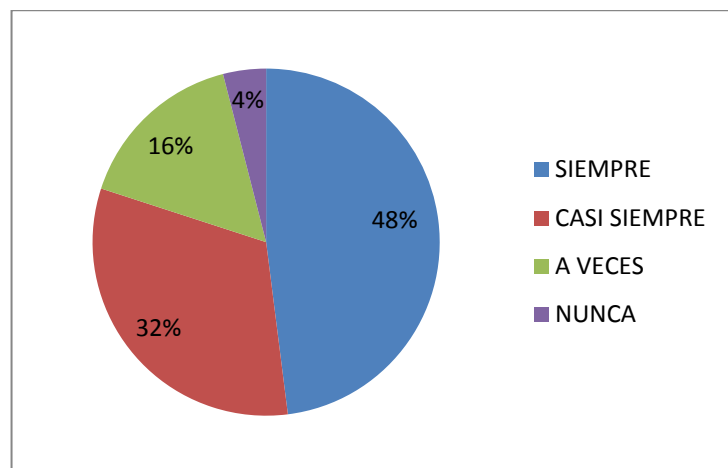
**Pregunta N° 2 ¿Se encuentra conforme con la comunicación entre trabajador y usuario?**

**Tabla No. 4.19 Comunicación**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
<b>Siempre</b>	12	48%
<b>Casi siempre</b>	8	32%
<b>A veces</b>	4	16%
<b>Nunca</b>	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta usuarios del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.19 Comunicación**



**Fuente:** Encuesta usuarios del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

### **Análisis**

De un total de 25 personas que corresponde al 100%, 12 usuarios contestaron siempre existe comunicación entre usuarios y trabajadores representando un 48%, 8 usuarios contestaron que casi siempre existe comunicación representando un 32%, 4 usuarios que representa el 16% respondió que a veces existe comunicación, 1 persona esto representa el 4% respondió que nunca existe comunicación entre usuario y trabajador.

### **Interpretación**

Luego de realizar las respectivas encuestas se puede observar que los usuarios manifiestan que el su gran mayoría existe trabajo en equipo y algunos usuarios manifiestan que no esto puede alterar la imagen institución la imagen institucional.

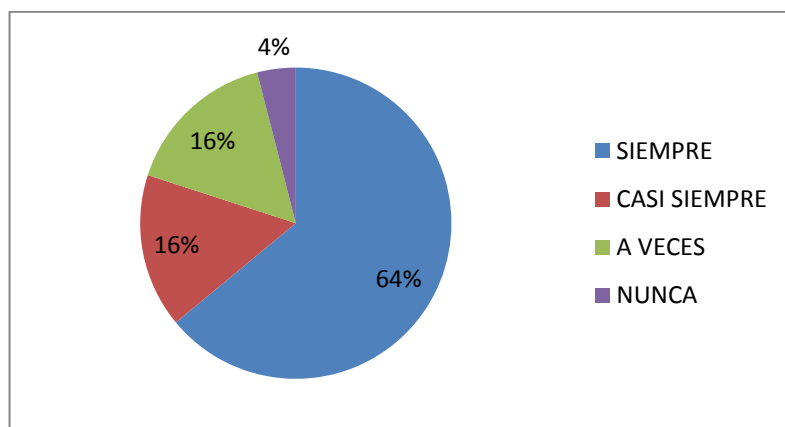
**Pregunta N° 3 ¿Considera usted que existe buen clima laboral entre los trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo?**

**Tabla No. 4.20 Clima laboral**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
<b>Siempre</b>	16	64%
<b>Casi siempre</b>	4	16%
<b>A veces</b>	4	16%
<b>Nunca</b>	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta usuarios del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.20 Clima laboral**



**Fuente:** Encuesta usuarios del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Análisis**

De un total de 25 personas que corresponde al 100%, 16 usuarios contestaron siempre existe buen clima laboral entre los trabajadores representando un 64%, 8 usuarios contestaron que casi siempre existe buen clima laboral entre los trabajadores representando un 16%, 4 usuarios que representa el 16% respondió que a veces existe buen clima laboral entre los trabajadores, 1 persona esto representa el 4% respondió que nunca existe buen clima laboral entre los trabajadores.

**Interpretación**

Luego de realizar las respectivas encuestas se puede observar que los usuarios manifiestan que el su gran mayoría existe un buen clima laboral entre los trabajadores y algunos usuarios manifiestan que no esto puede alterar la imagen institucional además esto lo manifiestan por lo observado por los mismos.

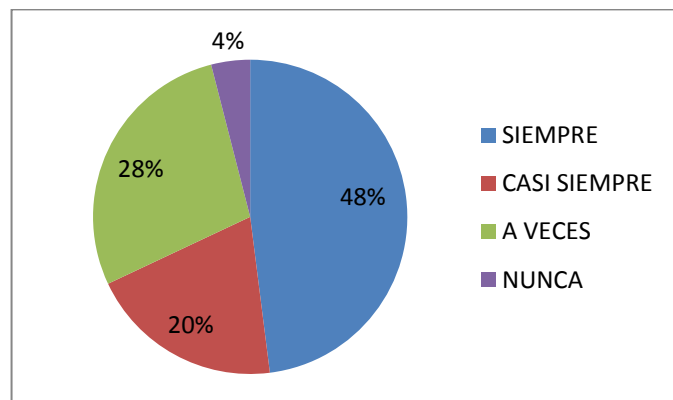
**Pregunta N° 4 ¿Las gestiones de servicio que usted recibe son atendidas con prontitud?**

**Tabla No. 4.21 Gestiones de servicio**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
<b>Siempre</b>	12	48%
<b>Casi siempre</b>	5	20%
<b>A veces</b>	7	28%
<b>Nunca</b>	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta usuarios del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.21 Gestiones de servicio**



**Fuente:** Encuesta usuarios del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

### **Análisis**

De un total de 25 personas que corresponde al 100%, 12 usuarios contestaron siempre son atendidos con prontitud representando un 48%, 5 usuarios contestaron que casi siempre son atendidos con prontitud representando un 20%, 7 usuarios que representa el 28% respondió que a veces reciben una atención con prontitud, 1 persona esto representa el 4% respondió que nunca recibe atención con prontitud.

### **Interpretación**

Luego de realizar las respectivas encuestas se puede observar que los usuarios manifiestan que el su gran mayoría son atendidos con prontitud por otro lado algunos usuarios manifiestan que no son atendidos con prontitud lo que da anotar la falta de compromiso de los trabajadores de la institución.

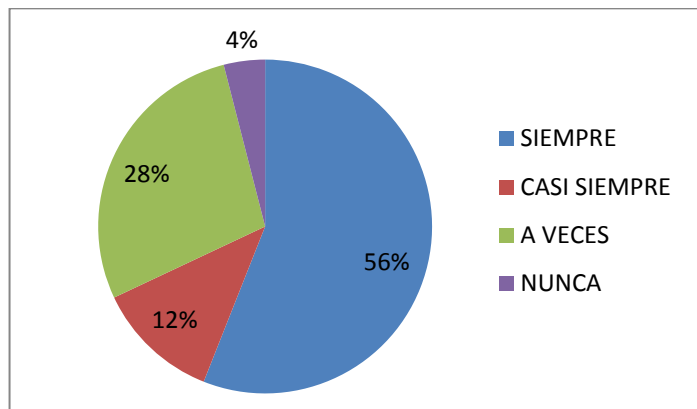
**Pregunta N° 5 ¿Se encuentra conforme con el servicio que le brinda los funcionarios del G.A.D. municipal de Pelileo?**

**Tabla No. 4.22 Servicio recibido**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
<b>Siempre</b>	14	56%
<b>Casi siempre</b>	3	12%
<b>A veces</b>	7	28%
<b>Nunca</b>	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta usuarios del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.22 Servicio recibido**



**Fuente:** Encuesta usuarios del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Análisis**

De un total de 25 personas que corresponde al 100%, 14 usuarios contestaron siempre se encuentran conforme con el servicio recibido representando un 56%, 5 usuarios contestaron que casi siempre encuentran conforme con el servicio recibido representando un 12%, 7 usuarios que representa el 28% respondió que a veces se encuentran conforme con el servicio recibido, 1 persona esto representa el 4% respondió que nunca encuentra conforme con el servicio recibido

**Interpretación**

Luego de realizar las respectivas encuestas se puede observar que los usuarios manifiestan que el su gran mayoría se encuentran conformes con el servicio brindado por los trabajadores de la institución por otro lado algunos usuarios manifiestan que no se encuentran conforme con la atención brindada de los trabajadores de la institución.

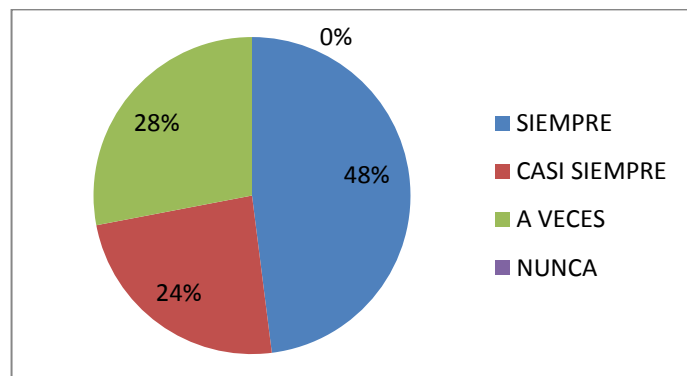
**Pregunta N° 6 ¿Se encuentra conforme con el trato que le brinda los funcionarios del trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo?**

**Tabla No. 4.23 Trato recibido**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
<b>Siempre</b>	12	48%
<b>Casi siempre</b>	6	24%
<b>A veces</b>	7	28%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta usuarios del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.23 Rato recibido**



**Fuente:** Encuesta usuarios del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Análisis**

De un total de 25 personas que corresponde al 100%, 12 usuarios contestaron siempre han recibido un buen servicio representando un 48%, 6 usuarios contestaron que casi siempre tienen un buen servicio representando un 24%, 7 usuarios que representa el 28% respondió que a veces reciben un buen servicio, 0 personas esto representa el 0% respondió que nunca se encuentran conforme con el servicio.

**Interpretación**

Luego de realizar las respectivas encuestas se puede observar que los usuarios manifiestan que el su gran mayoría se encuentran conformes con el servicio brindado por los trabajadores de la institución por otro lado algunos usuarios manifiestan que no se encuentran conforme con el trato que le brinda los trabajadores de la institución.



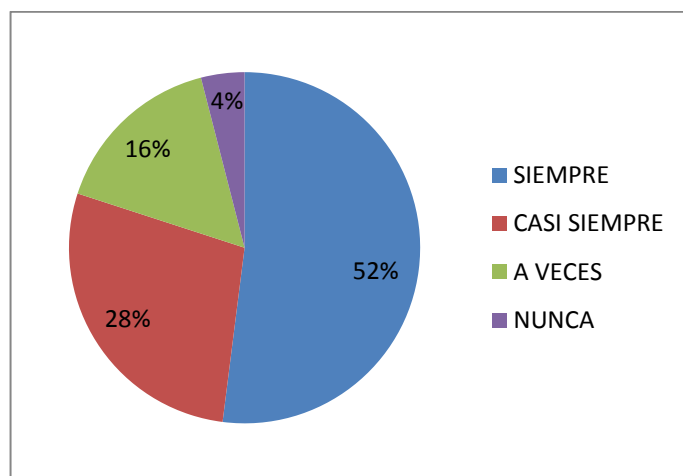
**Pregunta N° 7 ¿Cree usted que los funcionarios se encuentran comprometidos con su trabajo?**

**Tabla No. 4.24 Compromiso de los trabajadores**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
<b>Siempre</b>	13	52%
<b>Casi siempre</b>	7	28%
<b>A veces</b>	4	16%
<b>Nunca</b>	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta usuarios del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.24 Compromiso de los trabajadores**



**Fuente:** Encuesta usuarios del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Análisis**

De un total de 25 personas que corresponde al 100%, 13 usuarios contestaron siempre sobre el compromiso de los trabajadores representando un 52%, 7 usuarios contestaron que casi siempre existe compromiso por parte de los usuarios representando un 28%, 4 usuarios que representa el 16% respondió que a veces los trabajadores están comprometidos, 1 persona esto representa el 4% respondió que nunca se encuentran comprometidos.

**Interpretación**

Luego de realizar las respectivas encuestas se puede observar que los usuarios manifiestan que el su gran mayoría se encuentran comprometidos con su trabajo por los trabajadores de la institución por otro lado algunos usuarios manifiestan que no se encuentran comprometidos ya que esto se denota con la atención recibida.

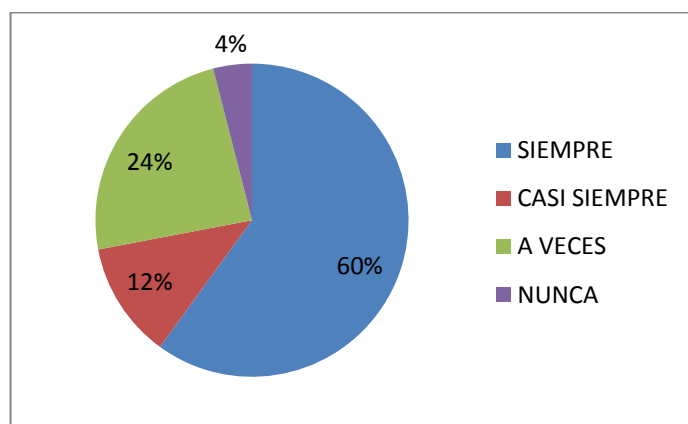
**Pregunta N° 8 ¿Considera usted que el personal de la institución está capacitado para satisfacer sus necesidades?**

**Tabla No. 4.25 Capacitación de los trabajadores**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
<b>Siempre</b>	17	60%
<b>Casi siempre</b>	2	12%
<b>A veces</b>	5	24%
<b>Nunca</b>	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta usuarios del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.25 Capacitación de los trabajadores**



**Fuente:** Encuesta usuarios del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

### **Análisis**

De un total de 25 personas que corresponde al 100%, 17 usuarios contestaron siempre sobre la capacitación de los trabajadores representando un 60%, 2 usuarios contestaron que casi siempre están capacitados representando un 12%, 5 usuarios que representa el 24% respondió que a veces están capacitados, 1 persona esto representa el 4% respondió que nunca se encuentran capacitados para brindar su servicio.

### **Interpretación**

Luego de realizar las respectivas encuestas se puede observar que los usuarios manifiestan que el su gran mayoría se encuentran capacitados con su trabajo por los trabajadores de la institución por otro lado algunos usuarios manifiestan que no se encuentran capacitados ya que esto se denota con la atención recibida.

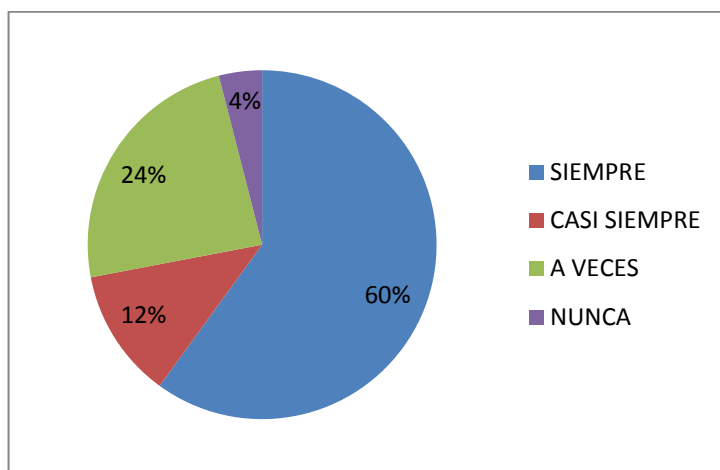
**Pregunta N° 9 ¿Considera usted que el desempeño de los trabajadores alcanza los objetivos institucionales?**

**Tabla No. 4.26 Objetivos institucionales**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
<b>Siempre</b>	15	60%
<b>Casi siempre</b>	3	12%
<b>A veces</b>	6	24%
<b>Nunca</b>	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta usuarios del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.26 Objetivos institucionales**



**Fuente:** Encuesta usuarios del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Análisis**

De un total de 25 personas que corresponde al 100%, 15 usuarios contestaron siempre sobre los objetivos de los trabajadores representando un 60%, 3 usuarios contestaron que casi siempre alcanzan los objetivos representando un 12%, 3 usuarios que representa el 24% respondió que a veces alcanzan los objetivos institucionales, 1 persona esto representa el 4% respondió que nunca alcanzan los objetivos para brindar su servicio.

**Interpretación**

Luego de realizar las respectivas encuestas se puede observar que los usuarios manifiestan que el su gran mayoría cumplen con su trabajo por los trabajadores de la institución por otro lado algunos usuarios manifiestan que no cumplen con los objetivos que esto se denota con la atención recibida.

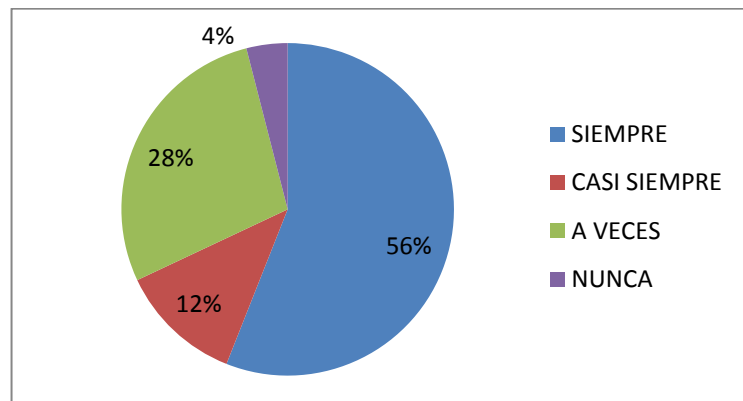
**Pregunta N° 10 ¿Está satisfecho con el desempeño de los trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo?**

**Tabla No. 4.27 Desempeño laboral**

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
<b>Siempre</b>	14	56%
<b>Casi siempre</b>	3	12%
<b>A veces</b>	7	28%
<b>Nunca</b>	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta usuarios del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.27 Desempeño laboral**



**Fuente:** Encuesta usuarios del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Análisis**

De un total de 25 personas que corresponde al 100%, 14 usuarios contestaron siempre sobre la satisfacción laboral de los trabajadores representando un 56%, 3 usuarios contestaron que casi siempre existe un buen desempeño laboral representando un 12%, 7 usuarios que representa el 28% respondió que a veces existe un buen desempeño laboral, 1 persona esto representa el 4% respondió que nunca existe un buen desempeño laboral.

**Interpretación**

Luego de realizar las respectivas encuestas se puede observar que los usuarios manifiestan que el su gran mayoría tiene un buen desempeño laboral por los trabajadores de la institución por otro lado algunos usuarios manifiestan que no tienen un buen desempeño en su trabajo que esto se denota con la atención recibida y la forma de tratar a los mismos

## Evaluación del desempeño de los funcionarios del G.A.D. de Pelileo.

### Factores de evaluación

	<b>Total</b>
<b>Factores de evaluación</b>	
1.-indicadores de gestión del puesto	60%
2.-conocimientos	6.6%
3.-competencia técnicas del puesto	6%
4.-competencias universales	5.9%
5.-trabajo en equipo iniciativa y liderazgo	12%
6.-evaluación del ciudadano	10%
<b>Total</b>	<b>88%</b>

### Valoración aplicada en la evaluación de desempeño

Evaluación del Desempeño de los funcionarios en base a indicadores de gestión de puesto (60%)	<b>VALORACION</b>	<b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO</b>
	5	Cumple entre 90,5 % y el 100% de la meta
	4	Cumple entre 80,5 % y el 90,4% de la meta
	3	Cumple entre 70,5 % y el 80,4% de la meta
	2	Cumple entre 60,5 % y el 70,4% de la meta
	1	Cumple igual o menos del 60,4% de la meta
Evaluación de los conocimientos que emplea el funcionario o servidor en el desempeño del puesto (8%)	<b>VALORACION</b>	<b>NIVEL DE CONOCIMIENTO</b>
	5	Sobresaliente
	4	Muy bueno
	3	Bueno
	2	Regular
	1	Insuficiente
Evaluación de competencias técnicas del puesto (8%)	<b>VALORACION</b>	<b>NIVEL DE DESARROLLO</b>
	5	Altamente desarrollada
	4	Desarrollada
	3	Mediadamente desarrollada
	2	Poco desarrollada
	1	No desarrollada
Evaluación de competencias universales (8%)	<b>VALORACION</b>	<b>FRECUENCIA DE APLICACIÓN</b>
	5	Siempre
	4	Frecuentemente
	3	Alguna vez
	2	Rara vez
	1	Nunca
Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo (16)	<b>VALORACION</b>	<b>FRECUENCIA DE APLICACIÓN</b>
	5	Siempre
	4	Frecuentemente
	3	Alguna vez
	2	Rara vez
	1	Nunca
<b>TOTAL 100%</b>		

## 1.- indicadores de gestión del puesto

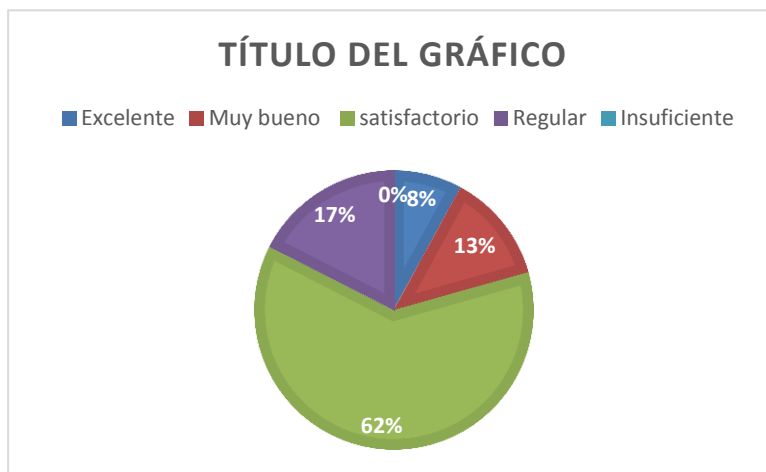
**Tabla No. 4.28** indicadores de gestión del puesto

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Excelente	5	8%
Muy bueno	8	13%
Satisfactorio	39	62%
Regular	11	17%
Insuficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.28** indicadores de gestión del puesto



**Fuente:** trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

### Análisis

De 63 personas que corresponde al 100%, 5 trabajadores están excelente representando un 8%, 8 trabajadores están en muy bueno representando un 13%, 39 empleados que representa el 62% están en satisfactorio, 11 trabajadores están en regular esto representa el 17% y 0 trabajadores se encuentran en el rango de insuficiente.

### Interpretación

Con base a la evaluación de desempeño realizada dentro de este rango establecido se puede observar que si existe carencia sobre los indicadores de gestión de sus puestos los cuales se determina por medio de un análisis de operaciones esto se encuentra en el nivel alta por lo cual esto establece que la mayoría de funcionarios están acorde con las competencias de su puesto de trabajo.

## 2.- conocimientos

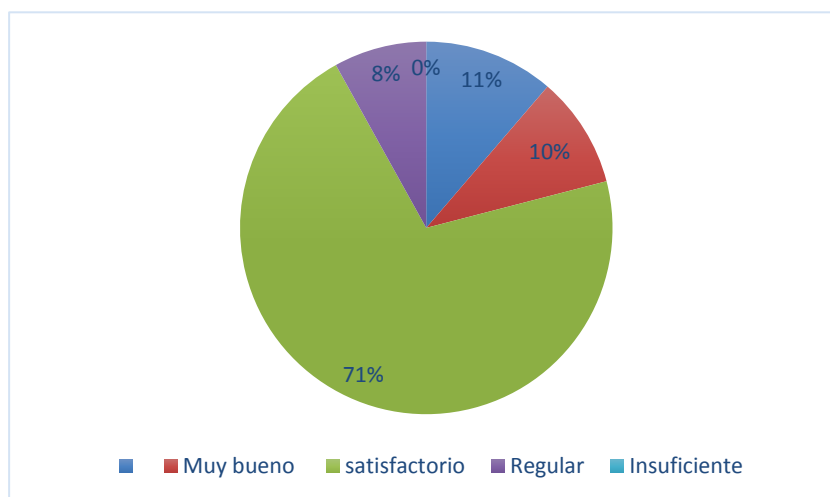
**Tabla No. 4.29** conocimientos

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Excelente	7	10%
Muy bueno	6	12%
Satisfactorio	44	63%
Regular	5	15%
Insuficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.228** conocimientos



**Fuente:** trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

### Análisis

De 63 personas que corresponde al 100%, 7 trabajadores están excelente representando un 10%, 6 trabajadores están en muy bueno representando un 12%, 44 empleados que representa el 63% están en satisfactorio, 5 trabajadores están en regular esto representa el 15% y 0 trabajadores se encuentran en el rango de insuficiente

### Interpretación

Con base a la evaluación de desempeño realizada dentro de este rango establecido de conocimientos se puede observar que si existe carencia sobre los conocimientos establecidos en los conocimientos lo cual desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros.

### 3.- competencias técnicas del puesto

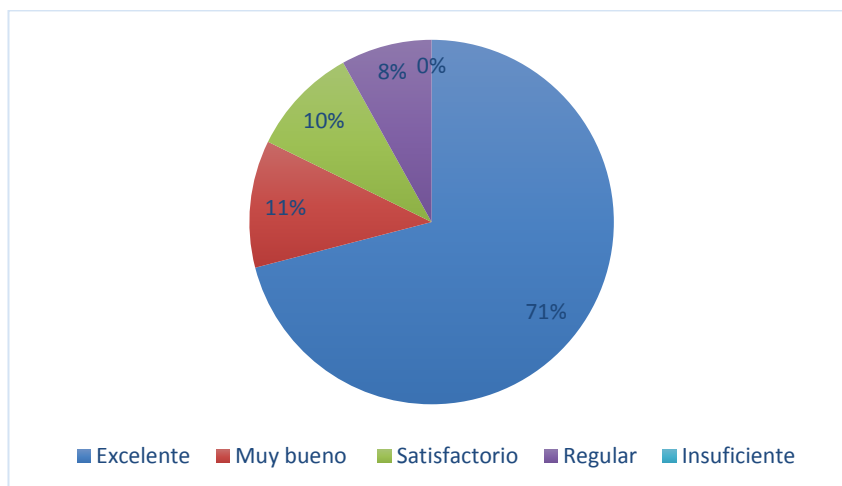
Tabla No. 4.30 competencias técnicas del puesto

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Excelente	44	63%
Muy bueno	7	10%
Satisfactorio	6	12%
Regular	5	15%
Insuficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

Elaborado por: Olguer Arturo Cortez Villarroel.

Gráfico No. 4.30 competencias técnicas del puesto



Fuente: trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

Elaborado por: Olguer Arturo Cortez Villarroel.

#### Análisis

De 63 personas que corresponde al 100%, 44 trabajadores están excelente representando un 63%, 7 trabajadores están en muy bueno representando un 10%, 6 empleados que representa el 12% están en satisfactorio, 5 trabajadores están en regular esto representa el 15% y 0 trabajadores se encuentran en el rango de insuficiente

#### Interpretación

Con base a la evaluación de desempeño realizada dentro de este rango establecido de competencias o técnicas del puesto se puede observar que realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo lo cual tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.



### 3.- competencias universales

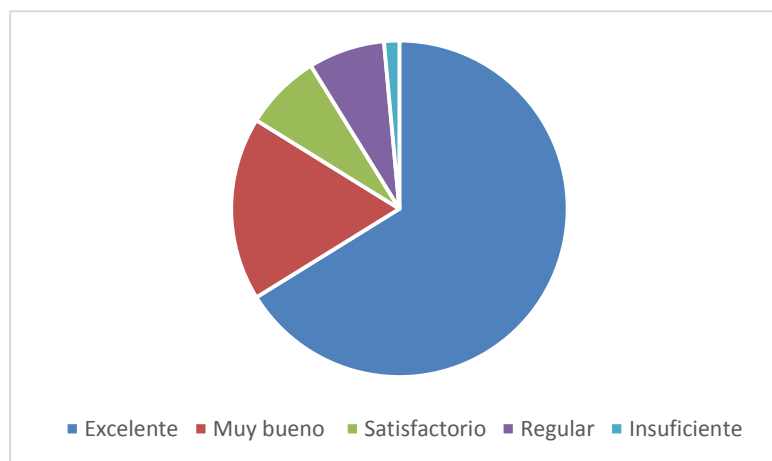
**Tabla No. 4.31** competencias universales

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Excelente	45	60%
Muy bueno	12	22%
Satisfactorio	5	8%
Regular	5	8%
Insuficiente	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.31** competencias universales



**Fuente:** trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

#### **Análisis**

De 63 personas que corresponde al 100%, 45 trabajadores están excelente representando un 60%, 12 trabajadores están en muy bueno representando un 22%, 5 empleados que representa el 8% están en satisfactorio, 5 trabajadores están en regular esto representa el 8% y 1 trabajadores se encuentran en el rango de insuficiente representa el 2%

#### **Interpretación**

Con base a la evaluación de desempeño realizada dentro de este rango establecido de competencias universales se puede determinar que cada trabajador comunica información relevante, organiza la información para que sea comprensible a los receptores de lo cual se puede decir que las competencias estructurales son en base a todas las formas de rendimiento de los funcionarios.

## 5.- Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.

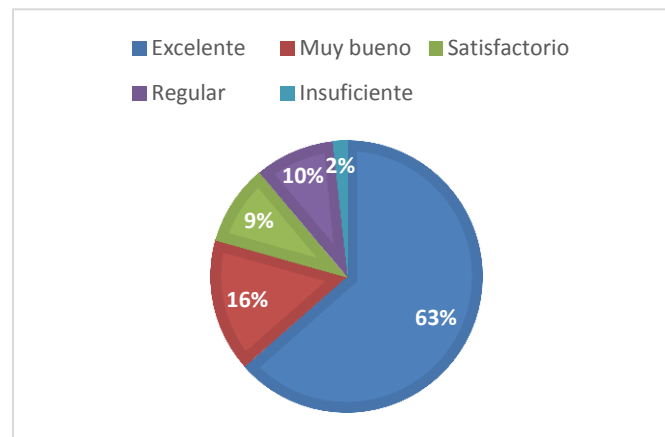
**Tabla No. 4.32** Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Excelente	40	58%
Muy bueno	10	22%
Satisfactorio	6	9%
Regular	6	9%
Insuficiente	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

**Gráfico No. 4.32** Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.



**Fuente:** trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

### Análisis

De 63 personas que corresponde al 100%, 40 trabajadores están excelente representando un 58%, 10 trabajadores están en muy bueno representando un 22%, 6 empleados que representa el 9% están en satisfactorio, 5 trabajadores están en regular esto representa el 9% y 1 trabajadores se encuentran en el rango de insuficiente representa el 2%

### Interpretación

Con base a la evaluación de desempeño realizada dentro de este rango establecido de Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo este factor identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos lo cual afecta a la mejora institucional por cuanto estos elementos son esenciales para el desarrollo institucional.

## 6.- Evaluación del ciudadano.

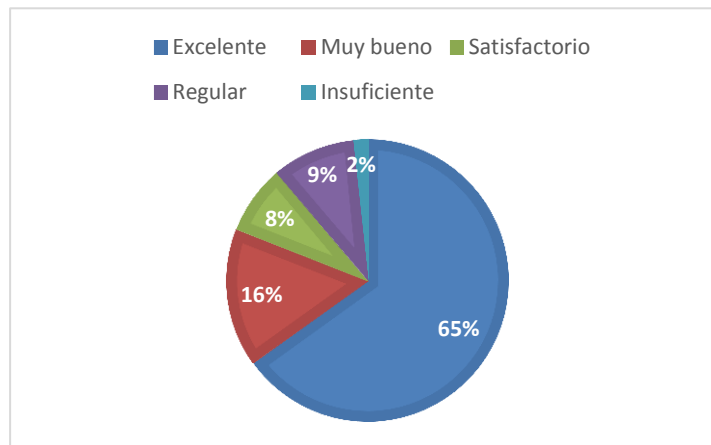
Tabla No. 4.33 Evaluación del ciudadano.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Excelente	41	58%
Muy bueno	10	22%
Satisfactorio	5	8%
Regular	6	9%
Insuficiente	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

Elaborado por: Olguer Arturo Cortez Villarroel.

Gráfico No. 4.33 Evaluación del ciudadano.



Fuente: trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

Elaborado por: Olguer Arturo Cortez Villarroel.

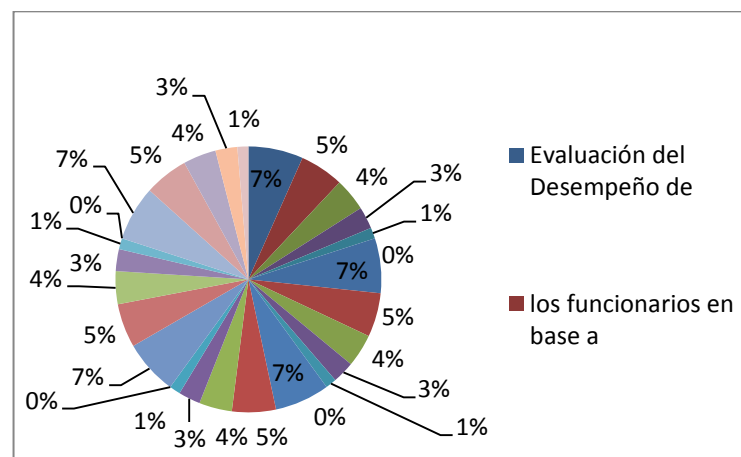
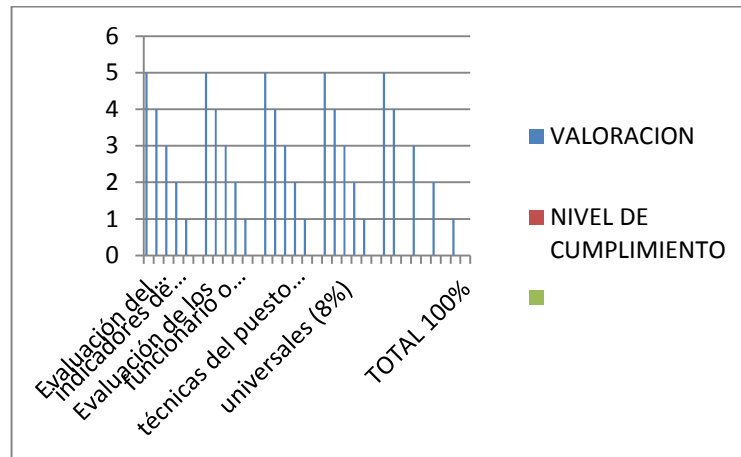
### Análisis

De 63 personas que corresponde al 100%, 41 trabajadores están excelente representando un 58%, 10 trabajadores están en muy bueno representando un 22%, 5 empleados que representa el 8% están en satisfactorio, 6 trabajadores están en regular esto representa el 9% y 1 trabajadores se encuentran en el rango de insuficiente representa el 2%

### Interpretación

Con base a la evaluación de desempeño realizada dentro de este rango establecido de evaluación del ciudadano en la municipalidad se incluye claramente que esto se influye o está de acuerdo con la evaluación realizada anteriormente esto es en base a la necesidad de la mejora de los usuarios y atención al usuario lo cual es eminentemente esencial para la mejora institucional.

**Valoración aplicada en la evaluación de desempeño indicador de gestión del puesto.**



**Análisis de resultados**

En base a estos resultados obtenidos con la evaluación de desempeño de los funcionarios de la municipalidad de Pelileo los resultados son los siguientes:

**1.- Indicadores de gestión del puesto.-** dentro de este aspecto con una calificación del 60% sobre 60% cumple con este factor es decir este indicador da a notar que el personal de la municipalidad cumple a cabalidad con su gestión de su puesto de trabajo establecido en cada funcionario, identifica el flujo de trabajo propone cambios para agilizar las actividades laborales.

**2.- Conocimientos.-** la valoración de 6.6 % sobre 8% los conocimientos valorados instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso es decir el cumplimiento de los conocimientos está establecido por la carencia de conocimientos de cada puesto de trabajo donde varios funcionarios no poseen los conocimientos necesarios para sus actividades la valoradas.

**3.- competencias técnicas del puesto.-** dentro de este aspecto se valoró la cantidad de 6% sobre 8% lo cual da a notar que es una escala baja donde se establece una valoración media del puesto de trabajo lo cual influye en el servicio que se ofrece a los usuarios.

**4.- competencias universales.-** la valoración es 5.9% sobre 8% esto es la carencia de cumplimiento de las competencias generales las mismas que se ven influenciadas en su desempeño laboral.

**5.- trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.-** este factor establecido sobre el 12% cumple la totalidad de este factor donde se demuestra que implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.

### **Interpretación**

En base a estos resultados podemos determinar que la evaluación del desempeño dentro de una institución pública se aplica según los parámetros legales establecidos en la constitución y demás leyes las mismas que dentro de la municipalidad son descriptibles y existen aspectos relevantes en donde los funcionarios están dentro de un aspecto aceptable la cual da a notar la mejora continua de los mismos donde cada funcionario debe poner un granito de arena para mejorar la imagen institucional y mejorar el servicio a los usuarios

### 4.3 Verificación de 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.

#### 4.3.1 Modelo Lógico

**Hipótesis Nula = Negativa (H0):** El clima organizacional **NO** incide en el desempeño laboral del gobierno autónomo descentralizado municipal de Pelileo provincia de Tungurahua.

**Hipótesis Alternativa = Afirmativa (H1):** El clima organizacional **SI** incide en el desempeño laboral del gobierno autónomo descentralizado municipal de Pelileo provincia de Tungurahua.

#### 4.3.2 Modelo Matemático

Ho:  $O = E$

H<sub>1</sub>:  $O \neq E$

**Dónde:**

$x_2$  = Chi cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria.

FO = Frecuencia observada.

FE = Frecuencia esperada.

### 4.3.3 Modelo Estadístico

#### FÓRMULA

$$X^2_c = \sum \frac{(FO - FE)^2}{FE}$$

#### Nivel de significancia

Para la verificación de la hipótesis de este proyecto de investigación se utilizará un nivel de significancia de 0.05 cuyo margen de error es equivalente a 5%.

#### Grados de Libertad

Para la identificación de los grados de libertad se tomarán cuatro preguntas de la encuesta aplicada que equivalen al número de filas y cinco alternativas de respuesta que equivalen a las columnas para el siguiente cálculo:

**F= (Filas)** Número de preguntas tomadas en cuenta para realizar el cálculo del Xi cuadrado.

**C= (Columnas)** Número de opciones de respuesta pertenecientes a estas preguntas.

**GL=** Grados de libertad

#### FÓRMULA

$$GL = (Filas-1) (Columna-1)$$

$$GL = (4-1) (3-1)$$

$$GL = (3) (2)$$

$$GL = 3 \times 2 = 6$$

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,1119	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493

Con el nivel de significancia y los grados de libertad obtenidos nos ubicamos en la siguiente tabla que determina un valor crítico de  $X_2 t = 12,5916$

Para un nivel de significación  $\alpha = 0.05$  y 6 grados de libertad, se acepta la hipótesis nula  $H_0$  si el valor de Chi2 calculado ( $X_2 c$ ) es  $\leq$  menor o igual al valor de Chi2 tabular ( $X_2 t = 12,5916$ ), caso contrario se la rechazará la hipótesis nula y se aceptará la hipótesis alterna.

#### Frecuencias Observadas

ITEMS / CATEGORÍAS	1	2	3	4	Subtotal
<b>Pregunta 7:</b> ¿Cuándo usted percibe que el ambiente es adecuado, le resulta más fácil alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo?	41	10	10	2	63
<b>Pregunta 14:</b> ¿Cree usted que su desempeño se relaciona con las condiciones en la que ejecuta las relaciones interpersonales?	38	15	8	2	63
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>25</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	126



### Frecuencias Esperadas

ITEMS / CATEGORÍAS	1	2	3	4	Subtotal
<b>Pregunta 7:</b> ¿Cuándo usted percibe que el ambiente es adecuado, le resulta más fácil alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo?	39,5	12,5	9,0	2,48	63,00
<b>Pregunta 14:</b> ¿Cree usted que su desempeño se relaciona con las condiciones en la que ejecuta las relaciones interpersonales?	39,5	12,5	9,0	2,48	63,00
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>25</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	126

### Cálculo Estadístico del Chi Cuadrado

ITEMS	FO	FE	(FO-FE)	(FO - FE) <sup>2</sup>	(FO - FE) <sup>2</sup> /E
7.1	41	39,5	1,5	2,25	0,0569
7.2	10	12,5	-2,5	6,25	0,5
7.3	10	9,0	1	1	0,111
7.4	2	2,48	-0,48	0,230	0,0929
14.1	38	39,5	1,5	2,25	0,0569
14.2	15	12,5	2,5	6,25	0,5
14.3	8	9,0	1	1	0,111
14.4	2	2,48	-0,48	0,230	0,0929
<b>TOTAL</b>	140	140		<b>X<sub>2c</sub></b>	17,2187

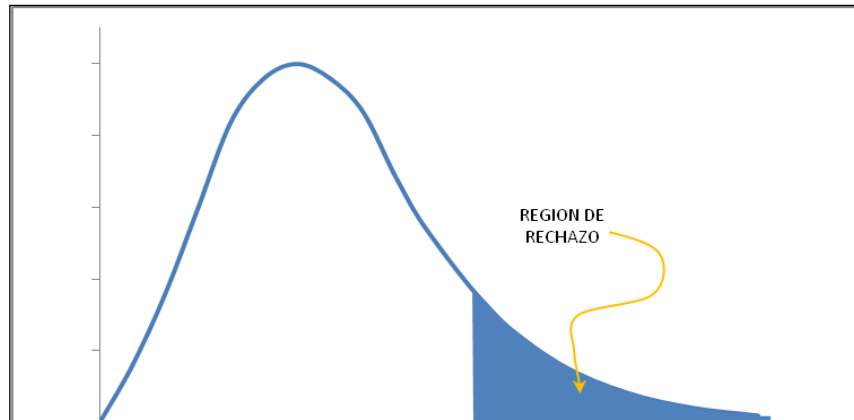
#### 4.4 Regla de Decisión.

Se acepta H 1 si:  $X^2c \geq 12,5916$

$X^2c$ : 17.2187

$X^2t$ : 17.2187

**Gráfico No. 4.29 Gráfico del Chi cuadrado**



**Fuente:** Tabulación de datos  
**Elaborado Por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel

#### **4.4.1 Conclusión**

Se acepta la hipótesis alternativa ya que el valor de se acepta H 1 si:  $X^2_c \geq 12.5916$  es decir que el valor de Chi cuadrado calculado= 17,2187 es mayor al Chi cuadrado tabular= 12.5916 entonces se rechaza la Hipótesis Nula; se acepta la Hipótesis Alternativa H1 y se concluye que el clima organizacional Si se relaciona con el desempeño laboral.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Luego de culminar las encuestas realizadas y aplicadas a los trabajadores y usuarios del G.A.D. municipal de Pelileo, Provincia de Tungurahua, se establece las siguientes conclusiones:

- El clima organizacional en el G.A.D. municipal de Pelileo provincia de Tungurahua, no es el más adecuado para que exista un apropiado desempeño laboral, por lo que los diferente directores, encargados de la administración necesitan tener una mayor preocupación para así desenvolverse de manera idónea, dando así atención e importancia que se merecen los trabajadores, para lo cual se deben fijar estrategias y alternativas para desarrollar y mejorar el ambiente adecuado.
- El desempeño laboral se ve afectado en su gran mayoría por la falta de comunicación no adecuada, de igual manera el flujo de la información no es la ideal entre usuarios y trabajadores, por lo tanto esto impide una buena atención a los usuarios provocando una mala imagen institucional.
- Existe un ambiente laboral relacionado de forma directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo provincia de Tungurahua, determinando que, un clima inadecuado provoca insatisfacción laboral como también la falta de compromiso lo cual conlleva al incumplimiento de objetivos determinados, alterando de esta manera los niveles de estabilidad emocional y desempeño delos servidores municipales.
- No existe un artículo académico en la Universidad Técnica de Ambato, Facultad Ciencias Humanas y de la Educación, en el cual se tome en cuenta aspectos relevantes al clima organizacional, los mismos que servirán de

apoyo para mejorar el ambiente de trabajo y éste como se ve reflejado en su desempeño laboral.

## 5.2 Recomendaciones

Después de haber concluido el proceso investigativo, se recomienda lo siguiente:

- Se debe concientizar e influenciar sobre el clima organizacional a los jefes departamentales y directores que poseen dentro de la institución y que de ellos depende que en G.A.D. municipal de Pelileo, Provincia de Tungurahua, se encuentre en la cúspide, para luego plantear planes importantes enfocados al engrandecimiento proactivo del clima organizacional de la municipalidad de esta manera mejorara el nivel de eficiencia, para así mejorar el desenvolvimiento de los trabajadores fomentando una buena relación entre trabajadores de la municipalidad.
- Se recomienda mejorar el desempeño laboral a través de comunicación y liderazgo, implementar estrategias en la municipalidad para que las relaciones interpersonales sean las más adecuadas para lo cual se debe concientizar a los trabajadores sobre el valor de la comunicación y como esta ayuda en el desempeño de la institución, generadas por el trabajo de sus empleados debiéndose considerar como uno de los factores primordiales entre los miembros de la municipalidad con los usuarios.
- Conservar un ambiente laboral favorable para incentivar a todos los funcionarios y exigir de manera intrínseca a desempeñar una mejor labor, con los usuarios impartiendo información y creando conciencia sobre la importancia del clima organizacional y el desempeño laboral a través de charlas motivacionales; y de esta manera el G.A.D. municipal de Pelileo y sus funcionarios crecerán bilateralmente enfocándose tanto al éxito personal como institucional.
- Se recomienda los funcionarios del G.A.D. municipal de Pelileo Provincia de Tungurahua leer el artículo académico por cuanto en el mismo se resume toda la información encontrada, misma que permitirá mejorar el Clima Laboral y el desempeño laboral de los colaboradores.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Arce, G., & Malvas, Y. (2014). "El clima organizacional y las relaciones interpersonales". Huari, Perú: Universidad Católica Sedes Sapientiae.
- Aldás F, D. (2014). "América Latina y la globalización". Bogotá, Colombia: Revista de Relaciones Internacionales.
- Alles, M. (2008). "Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias". Buenos Aires, Argentina
- Arias., W., & Arias, G. (2014). "Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado". Bogotá, Colombia
- Asuero, A. (2013). "Los principales problemas derivados de una mala comunicación interna". Buenos Aires, Argentina.
- Berbel, G., & Gan, F. (2007). "Manual de Recursos Humanos". Barcelona España: UOC.
- Bimbela, J. (2011). "Cuidando al profesional de la salud, habilidades emocionales y de comunicación". Barcelona, España: EASP.
- Blanco, M. (2010). "Estrategia comunicativa para mejorar la calidad de los servicios de salud". México D.F., México: MS
- Brunet, L. (1999). "El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias". Trillas, México.
- Chiavenato, I. (2007). "Administración de recursos humanos". El capital humano de las organizaciones". (Octava edición. ed.). México D.F. México.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). "Administración de recursos humanos". México D.F., México: McGraw-Hill.
- Código de trabajo. (2012). Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005. Quito, Ecuador: Última modificación: 26-sep-2012.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Quito, Ecuador
- Deming, E. (1989). "Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis". Ediciones Díaz de Santos. México D.F., México.
- Dessler, G. (2001). "Administración de personal". (6ta edición ed.). México D.F., México: Pearson Educación.

- Díez, S. (2010). "Técnicas de Comunicación". México D.F., México: Ideaspropias.
- Dubrin, A. (2003). "Fundamentos de Comportamiento Organizacional". México D.F., México: Thomson.
- Dubrin, A. (2004). "Fundamentos del Comportamiento Organizacional"(2a Edición. ed.). México D.F., México: Thomson Editores. S.A.
- Enríquez, V., Maldonado, S., & Vega, J. (2012). "Medición del Clima Laboral requerido para asegurar la efectividad del sistema de Gestión de Calidad". Buenos Aires, Argentina Revista Internacional Administración & Finanzas.
- Fundacion Iberoamericana. (2018). "Importancia de las relaciones interpersonales". México D.F., México: Down21.
- Fernández, H. D. (2006). "Plan Estratégico de Comunicación para la Industria Minera" Argentina. Buenos Aires, Argentina: González.
- Gámez Gastélum, R. (2007). "Hacia una definición de cultura. En Comunicación y Cultura Organizacional en Empresas Chinas Y Japonesas". Edición electrónicagratis.
- Goleman, D. (2012). "Inteligencia Emocional". México D.F., México.
- Kleinson, J. (2013). "La clave de una empresa exitosa: El factor humano y la formación". Business, Formación, Human Resources", Strategy, Training.
- Kurt, L. (1936). "Teoría de Campo de Kurt Lewin. Psicología y Mente". Buenos Aires Argentina.
- Likert. (1967). "Teoría del Clima Organizacional de Likert". Buenos Aires, Argentina.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). "Motivation and Organizational Climate". Boston Estados Unidos: Harvard.
- Martínez, A. (2009). "Cultura organizacional, algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos". Revista Venezolana de Gerencia. Caracas Venezuela.
- McClelland, D. C. (1989). "Estudio de la Motivación Humana". New York, Estados Unidos,:Narsea S. A. Ediciones.
- Patterson, M. (2011). "Comunicación y sociedad". Madrid, España: Aresta, UOC .
- Perez, S. (2010). "Productividad". Madrid, España: Mc-Grill.
- Patlán, J., Martínez, E., & Hernández, R. (2012). "El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral". Revista Internacional Administración & Finanzas.

- Pineda, H., & Valencia, J. (2011). "Habilidades directivas: Determinantes en el clima. Investigación y Ciencia": de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. México D.F., México
- Robbins, S. (2004). "Comportamiento Organizacional". México D.F., México: Décima Edición. Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). "Comportamiento Organizacional". México D.F., México: Pearson Education.
- Robbins, S. (2005). "Comportamiento organizacional". (Décima Edición ed.). México D.F., México: Editorial Pearson Educac
- Sánchez, P. (2012). "Las comunicaciones Orales". Editex: Buenos Aires, Argentina.
- Schein, J. (1974). "Desarrollo Organizacional". Washington, Estados Unidos : Mc-Grill.
- Vera, M., & Cuello, C. (2012). Prácticas de gestión humana en la República Dominicana. República Dominicana, Honduras: Intec.
- Vielmetter, G. (2011). "El estilo de vida mediterráneo no se refleja en el clima laboral". Hay Group, empresa internacional de consultoría.
- Vitolo, F. (2011). "Problemas de Comunicación en el Equipo de Salud". Barcelona España: TAE



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

**ARTÍCULO ACADÉMICO**

**TEMA:**

---

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON PELILEO,  
PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

---

**AUTOR:** Olguer Arturo Cortez Villarroel

**TUTOR:** Ing. Mg. Amado Antonio Lara Satán

**Ambato – Ecuador**



2018

**ARTÍCULO ACADÉMICO**

*Universidad Técnica de Ambato*

*Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación*

*Carrera de Psicología Industrial*

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADOMUNICIPAL DEL CANTON PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.**

**Olguer Arturo Cortez Villarroel**

**Ing. Mg. Amado Antonio Lara Satán**

**RESUMEN**

El presente trabajo tiene por objeto identificar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados del Gobierno autónomo descentralizado municipal de Pelileo Provincia de Tungurahua, teniendo como soporte bibliográfico varios autores tales como: Méndez Álvarez, (2006) y Rubbis.S (2004), estos conceptos generaron la paralización de las variables tanto dependiente como independiente, las cuales nos ayudaron a estructurar 17 preguntas para los trabajadores, 10 preguntas para los usuarios las cuales son factores que afectan el clima organizacional y su comportamiento con los usuarios, además, se utilizó la evaluación del desempeño del ministerio del trabajo aplicado con seis parámetros y explicados cada uno de ellos, por otra parte la metodología utilizada se desarrolla en el enfoque cuali-cuantitativo, para lo cual se aplicó la investigación de campo a través de la técnica de la encuesta, de un universo de 63 personas la cual se utilizó el método del chi cuadrado pidiendo concluir que el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral, debido a que el ambiente es insatisfactorio afectando así el comportamiento de los trabajadores condicionando los niveles de motivación, rendimiento laboral y su relación con los usuarios los cuales limitan la efectividad de la municipalidad.

**Palabras claves:** clima organizacional, desempeño laboral, comunicación,

motivación relación con los usuarios, efectividad.

## **ARTÍCULO ACADÉMICO**

*Universidad Técnica de Ambato  
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación  
Carrera de Psicología Industrial*

### **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADOMUNICIPAL DEL CANTON PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.**

**Olguer Arturo Cortez Villarroel  
Ing. Mg. Amado Antonio Lara Satán**

#### **ABSTRACT**

This paper aims to identify the impact of the organizational climate on the work performance of the workers of the of the decentralized municipal government of Pelileo Province of Tungurahua, using as a bibliographic support various authors such as: Méndez Álvarez, (2006) and Rubbis.S ( 2004), these concepts generated the paralysis of both dependent and independent variables, which helped us to structure 17 questions for workers and 10 questions for users which are factors that affect the organizational climate and their behavior with users, for another part, the methodology used is developed in the qualitative-quantitative approach, for which field research was applied through the technique of the survey, of a universe of 63 people, which used the chi-square method, asking to conclude that the organizational climate is related to job performance, because the ambient It is unsatisfactory, thus affecting the behavior of workers, conditioning the levels of motivation, work performance and their relationship with users, which limit the effectiveness of the municipality.

**Keywords:** organizational climate, work performance, communication, motivation, relationship with users, effectiveness.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se ejecutó en el Gobierno Autónomo descentralizado Municipal de Pelileo provincia de Tungurahua, teniendo como problema el clima laboral y su relación con el desempeño laboral, además que no han existido investigaciones anteriores sobre esta temática, evidenciadas de esta manera que los trabajadores carecen de automotivación y falta de compromiso y habilidades sociales los cuales son factores que influyen en la satisfacción laboral demostrada en los usuarios, por lo cual el capital humano depende para el prestigio de la institución.

Este tema ha sido analizado de diversos ámbitos académicos y científicos destacando por ejemplo “mención del clima laboral para asegurar la efectividad del sistema de gestión de calidad por el autor Enríquez, Maldonado (2012), el Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización Segredo, Alina (2013)

En base a las investigaciones anteriormente descritas sobre el Clima Organizacional resaltan que es una herramienta administrativa muy importante para los administradores de la institución, ya que permite incrementar la productividad, genera cambios necesarios, brinda retroalimentación, mejora el liderazgo, esto es un tema importante dentro de la municipalidad pues el ambiente inadecuado de los funcionarios provoca un bajo desempeño laboral, se ve sumado así con la carencia de motivación, y falta de compromiso comunicación no adecuada, carencia de reconocimientos a los objetivos alcanzados, lo cual provoca una atención desfavorable para los usuarios e incide en la imagen institucional, además los administradores de la municipalidad juegan un papel muy relevante por cuanto el reconocimiento del trabajo y entrega debe ser compensado correctamente para de esta manera tener un personal satisfecho, capaz de brindar un servicio óptimo a los usuarios donde se ve reflejado en la imagen de la institución.

El clima organizacional dentro de la institución municipal se relaciona tanto el

ambiente físico y humano en el cual se desarrollan las actividades en donde la comunicación con los demás servidores puede ser perjudicada por las inadecuadas relaciones interpersonales o la insuficiente motivación por parte de los administradores de la municipalidad.

Para Méndez Álvarez (2006) el clima organizacional es el ambiente propio de la institución percibido por cada colaborador dentro de las condiciones que se encuentre es decir su proceso de interacción con los demás miembros de la organización y con la estructura organizacional por lo tanto las percepciones compartidas dentro de la institución son las políticas, el estilo de motivación por parte de los administradores, las relaciones interpersonales, la remuneración, la evaluación, dentro de esto es importante recalcar que cada trabajador tiene diferente percepción es distinta y se determina en base a su comportamiento dentro de la institución y por ende con el servicio brindado a los usuarios de la institución.

Para Litwing (1983). El clima organizacional es el filtro por el cual pasan los objetivos institucionales tales como: estructura, liderazgo, toma de decisiones esto va de la mano con la motivación y las reacciones de los miembros de la organización además la estructura de la organización debe ser retroalimentada de conformidad con los fundamentos del talento humano esto es a través de una evaluación del desempeño que ayudará a corregir las falencias relevantes dentro de la institución y con ello se llegará a los objetivos deseados dentro de la institución.

El presente artículo académico es novedoso por cuanto se pretende generar en cada uno de los trabajadores un cambio basado en la aplicación de un cuestionario sobre el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y su incidencia en los usuarios el que permite modificar las percepciones que tiene cada funcionario en cuanto a sus diferentes elementos de su trabajo y su relación con sus compañeros para que de esta manera puedan cambiar el ambiente laboral donde todos se respeten, se comuniquen de una manera adecuada y por lo tanto no teman a las evaluaciones de la institución y por ende lleguen a alcanzar sus objetivos tanto personales como institucionales logrando contribuir al cambio de la institución.

Para el presente estudio de clima organizacional se consideró un cuestionario que nos permitió identificar las percepciones de los funcionarios y su comportamiento en la atención a los usuarios misma que consta de nueve dimensiones tales como: edad, estado civil años de servicio, estructura, responsabilidad, toma de decisiones, cooperación entre los miembros, manejo de conflicto, trabajo en equipo con escala siempre, casi siempre, a veces, nunca lo que relevantemente en este enfoque nos permite conseguir una visión rápida y objetiva de las percepciones y sentimientos que existe dentro de la institución esto se ve reflejado con claridad a la forma de servicio que perciben los usuarios.

El dejar por desapercibido dichas dimensiones puede verse reflejado en el desempeño de los funcionarios pues sus expectativas y necesidades no serán satisfechas y por ende obstaculizaran el compromiso de los demás colaboradores.

## **METODOLOGÍA**

La investigación se constituyó en base a un enfoque cuali-cuantitativo; cualitativo, porque permitió determinar los factores que se encuentran afectando al clima y su relación con el desempeño laboral a través del análisis de artículos, textos y argumentos con los que cuenta la Institución; Cuantitativo, ya que permitió desarrollar técnicas de evaluación y valoración, en base a la información recolectada estableciendo cifras numéricas y comprobaciones estadísticas, para lo cual, se aplicó la técnica de encuesta (cuestionario) obteniendo así la información necesaria e importante.

En el nivel descriptivo se procedió a identificar las causa y efectos de la problemática identificando principalmente que el clima organizacional está siendo limitado debido a que existe una inadecuada comunicación y falta de motivación por parte de los administradores de la misma por lo tanto produce un falta de compromiso para el cumplimiento de las metas organizacionales generando insatisfacción en los usuarios de la institución

Una vez comprendido la problemática existente se procedió a la investigación

bibliográfica con la finalidad de tener conocimientos claros sobre la temática en estudio por lo tanto dentro de esta investigación se destacan los pronunciamientos de Alles, Chiavenato, Litwin y Stringer, Likert, Robbins, McClelland, Deming, Dessler entre otros llegándose a cubrir 14 libros, 3 revistas, 10 artículos académicos y varios documentos digitales.

Con estos aportes científicos de investigación bibliográfica se realizó la matriz de paralización de variables en donde se tomó en consideración los conceptos de: Méndez Álvarez (2006) y Robbins S. (2004) los cuales fueron analizados desde las siguientes categorías: percepciones, ambiente de trabajo, relaciones sociales, y para la variable independiente: características de los colaboradores, eficacia, objetivos organizacionales, comportamiento idóneo, dentro de las cuales se estableció los indicadores para la variable independiente: trabajo en equipo, ambiente de confianza, comunicación, relaciones interpersonales, actividades laborales y para la variable dependiente: metas y objetivos, eficiencia, confianza, competencias, motivación, satisfacción laboral.

Se estructuró dos cuestionarios el primero para los funcionarios con 17 preguntas basadas en el cuestionario de litwin (1968), 10 preguntas para los usuarios basados en la satisfacción del servicio recibido y 6 dimensiones a través la evaluación del desempeño del ministerio del trabajo, para la tabulación de los datos obtenidos se realizó tablas de porcentajes y pasteles que fueron correlacionados mediante el método chi cuadrado

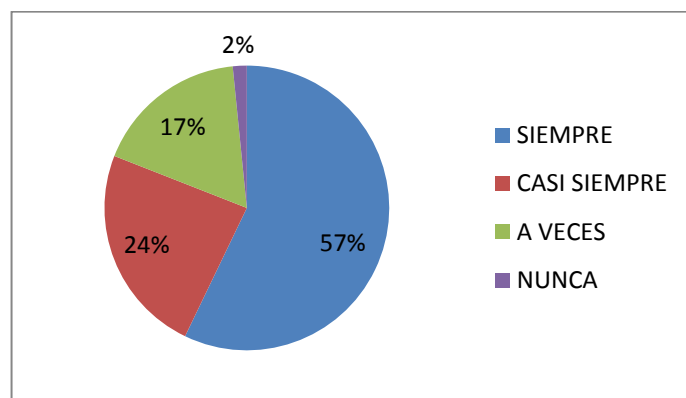
El universo de la investigación estuvo comprendido por un total de 63 funcionarios dela municipalidad, para la aplicación del método estadístico se utilizó un 95% del margen de error que según el número de preguntas es decir las preguntas 7 y 14 las mismas que tienen cuatro opciones (siempre, casi siempre, a veces y nunca) las mismas que fueron agrupadas dentro dos factores si y no, identificando un grado de libertad que dieron como resultado la distribución debe ser superior a 3.841 para desechar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aprobar la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).

## Análisis y discusión de resultados

El presente artículo académico discute los resultados de la investigación, en función a las categorías propuestas para el análisis de Clima Organizacional.

### ¿Considera usted que cuenta con el equipo necesario para poder trabajar?

**Gráfico N°1: Trabajo en Equipo**

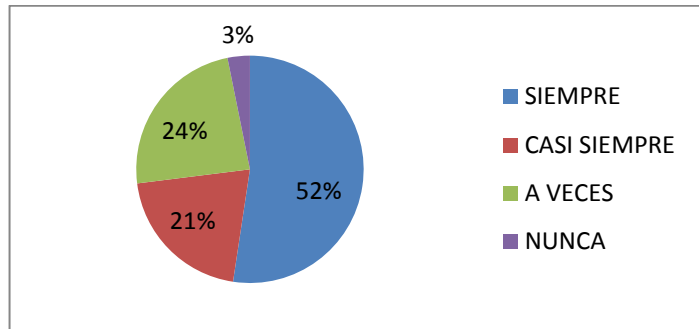


**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

En relación a la categoría al trabajo en equipo la mayoría de los trabajadores encuestados 57% siempre sienten trabajo en equipo debido a la identificación entre compañeros de trabajo esto es uno de los pilares fundamentales para el sostén de la institución, es por ello que dedicar tiempo para conocer a las personas y su trabajo grupal, sin dejar a un lado que, para una mayor atención a los usuarios se necesita mejor comunicación además se determina que no siempre cuentan con el equipo necesario para poder trabajar eficazmente, lo que dificulta realizar las actividades correspondientes a su puesto de trabajo, por lo tanto no se llega a los objetivos establecidos por la institución.

**¿Cree usted que existe un ambiente de confianza entre compañeros de trabajo?**

**Gráfico N°2:** Ambiente de confianza



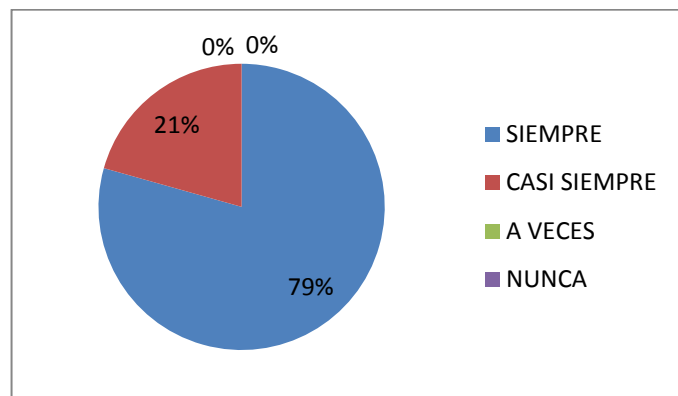
**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

En relación a la categoría Ambiente de confianza, el 52% de los evaluados aseveran que la debe existir siempre un ambiente de confianza es el principal punto de conflicto, ya que los administradores no prestan atención a las opiniones o sugerencias que tiene cada uno de los trabajadores para tratar los problemas de forma abierta, aunque alguna de estas sean divergentes de su punto de vista; debido a este gran inconveniente se ocasionan por la falta de confianza, que se ven reflejados en el clima de la organización; y por ende, en el deterioro de las relaciones interpersonales, los administradores deberían hacerse presentes, respaldando sus esfuerzos como también defendiendo sus opiniones, demostrando un sentimiento de cooperación y ayuda mutua lo cual mejorara el rendimiento laboral.

**¿Cuándo usted percibe que el ambiente es adecuado, le resulta más fácil alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo?**

**Gráfico N°4:** Ambiente adecuado



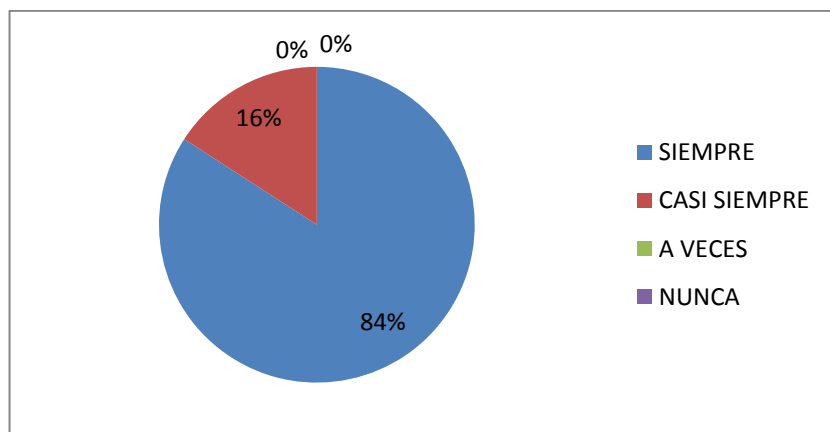


**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

En relación a la categoría de ambiente de confianza un 79% considera que los colaboradores consideran que cuando cada trabajador se siente bien consigo mismo y con sus compañeros de trabajo cumple con todas las metas propuestas, el ambiente de trabajo cambia volviéndose estable y sus administradores los tratan mejor, motivándolos ya que ven en ellos mejoras e interés por su trabajo.

**¿La comunicación que se maneja en la institución promueve el trabajo en equipo?**

**Gráfico N°4.8:** Comunicación

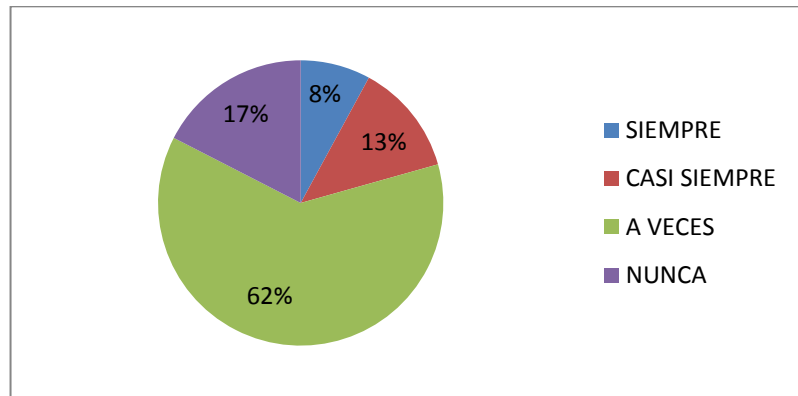


**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

En relación a la categoría comunicación que equivale al 84% contestaron que la comunicación promueve el trabajo en equipo, es decir la comunicación en el G.A.D. municipal de Pelileo, se considera como uno de los aspectos más relevantes de la misma por cuanto los mismos empleados manifiestan que es uno de los pilares fundamentales para el trabajo en equipo entre miembros de la institución esto se ve reflejado en la atención a los usuarios

**¿Considera usted que existen conflictos en su área de trabajo?**

**Gráfico N°6: conflictos en aérea de trabajo**



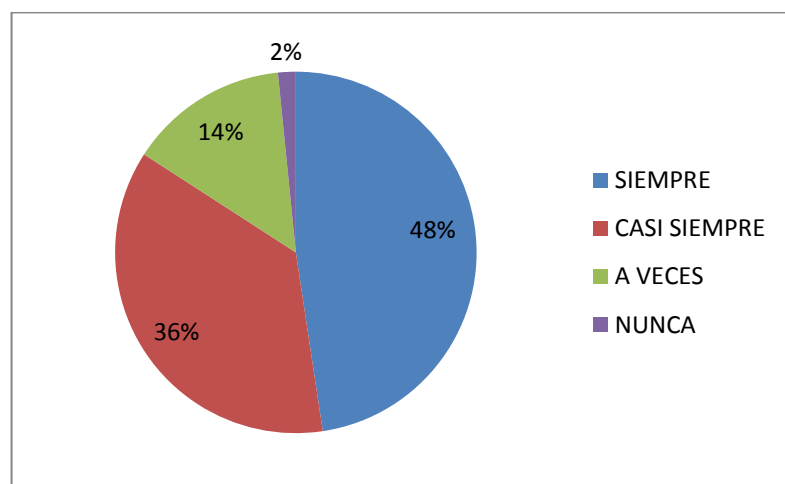
**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

De acuerdo a la categoría de conflictos en la organización un 8%, de trabajadores contestaron que casi siempre existe conflictos de trabajo con base a las encuestas realizadas se determinó que si existen conflictos entre compañeros de trabajo lo que dificulta claramente un buen trabajo en equipo, generando de esta manera una mala atención a los usuarios, es por ello que se genera una mala imagen institucional.

**¿Con que frecuencia las relaciones que mantiene con sus compañeros le permiten estar motivado en el lugar de trabajo?**

**Gráfico N°6: Motivación de los trabajadores**



**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

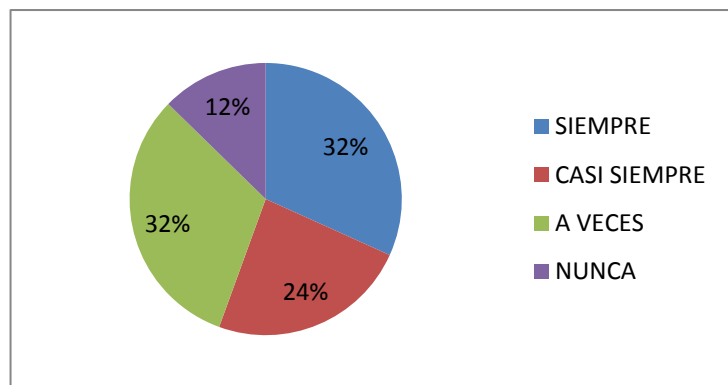
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

De acuerdo con la categoría motivación de los trabajadores un 48%, de las

funcionarios manifiestan que existe motivación en la institución y con base a las encuestas realizadas se determinó que las relaciones interpersonales entre trabajadores ayudan a alcanzar sus objetivos y mejora la motivación entre compañeros de trabajo esto es que es uno de los pilares para la buena imagen institucional.

**¿Con que frecuencia su rutina de trabajo se convierte en un factor que afecta su relación con otras personas?**

**Gráfico N°4.7:** rutina de trabajo

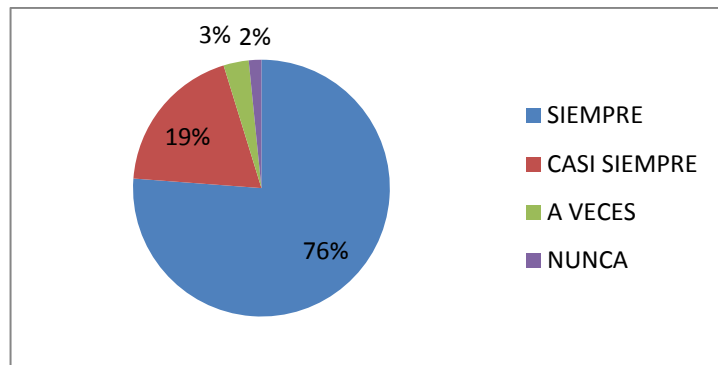


**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

En la categoría rutina de trabajo de un total de 63 personas que corresponde al 100%, 20 trabajadores contestaron siempre la rutina afecta la interrelación representando un 32%, 15 trabajadores contestaron que casi siempre la rutina afecta las relaciones interpersonales representando un 24%, 20 empleados que representa el 32% respondieron que a veces la rutina afecta relaciones con otros trabajadores, y 8 trabajadores respondieron que nunca la rutina afecta la relación entre compañeros de trabajo esto representa el 12%, con base a las encuestas realizadas se determinó que la rutina laboral si incide en las relaciones interpersonales entre trabajadores por cuanto esto debe ayudar a alcanzar sus objetivos entre compañeros de trabajo.

**¿Considera usted que dentro de su área de trabajo existe un buen clima laboral?**

**Gráfico N°4.12: clima laboral**



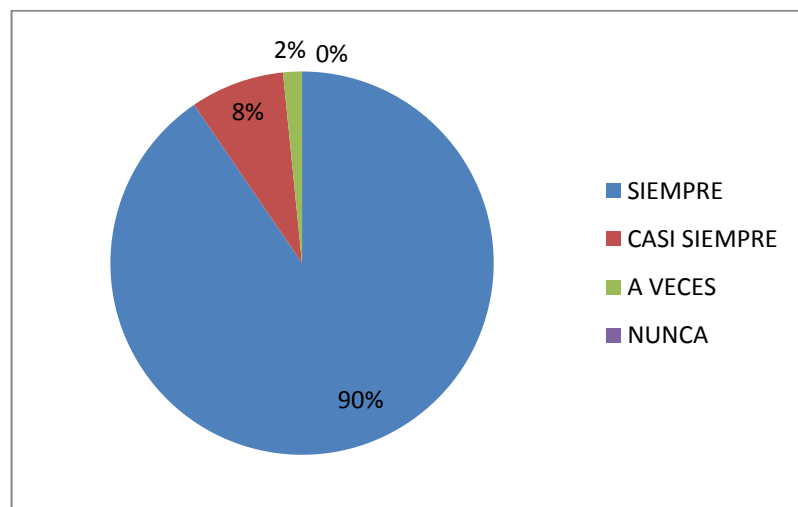
**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

De acuerdo a la categoría clima laboral de un total de 63 personas que corresponde al 100%, 48 trabajadores contestaron siempre existe un buen clima laboral representando un 76%, 12 trabajadores contestaron que casi siempre la existe un buen clima laboral representando un 19%, 2 empleados que representa el 3% respondieron que a veces existe un buen clima laboral con otros trabajadores, y 1 trabajador respondió que nunca existe un buen clima laboral esto representa el 2%, luego de realizar las respectivas encuestas se denota que la gran mayoría de compañeros de trabajo de la institución existe un buen clima laboral pero existe una minúscula población de trabajadores que debe establecer bien su colaboración y su trabajo en equipo para no dañar la imagen institucional

**¿Cumple con las metas y objetivos establecidos en su puesto de trabajo?**

**Gráfico N°4.13: metas y objetivos de los trabajadores**



**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

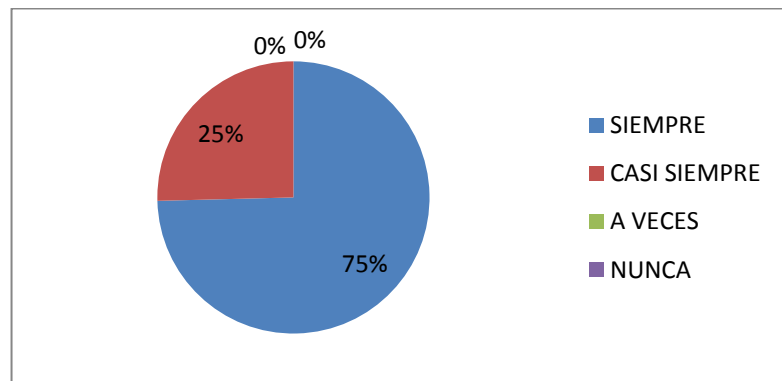
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

Respecto a la categoría cumplimiento de metas y objetivos de un total de 63 personas que corresponde al 100%, 57 trabajadores contestaron siempre cumplen con las metas representando un 90%, 5 trabajadores contestaron que casi siempre cumplen con las metas representando un 8%, 1 empleado que representa el 2% respondió que a veces cumple las metas, y 0 trabajadores respondieron que nunca cumplen las metas esto representa el 0%.

Luego de realizar las respectivas encuestas se puede observar que la gran mayoría de compañeros de trabajo de la institución cumple con las metas establecidas dentro de su puesto de trabajo, pero existe una minúscula población de trabajadores que les falta pocos porcentajes para alcanzar sus objetivos demás esto infiere en las funciones deben ser estrictamente delegadas por un superior.

**¿Cree usted que su desempeño se relaciona con las condiciones en la que ejecuta las relaciones interpersonales?**

**Gráfico N°4.14:** desempeño laboral



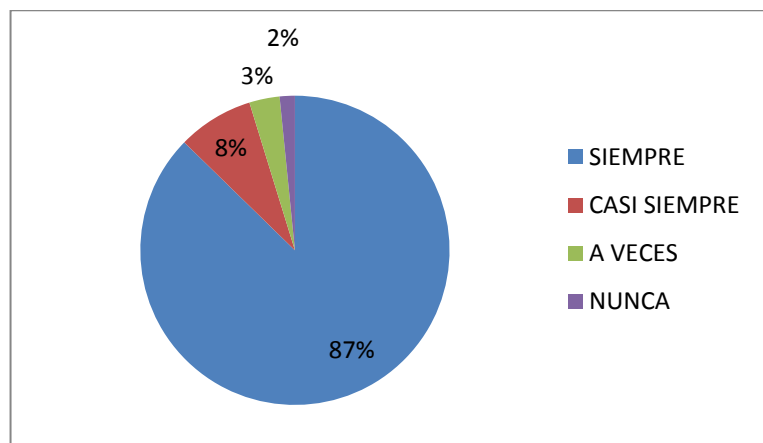
**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

De acuerdo con la variable dependiente en la categoría desempeño laboral de un total de 63 personas que corresponde al 100%, 47 trabajadores contestaron siempre el desempeño laboral está relacionado con las relaciones interpersonales representando un 75%, 25 trabajadores contestaron que casi siempre el desempeño laboral está relacionado con las relaciones interpersonales representando un 25%, 0 empleados

que representa el 0% no respondió que a veces ni nunca el desempeño laboral está relacionado con las relaciones interpersonales, esto representa el 0%, luego de realizar las respectivas encuestas se puede observar que la gran mayoría de compañeros de trabajo de la institución manifiestan que el desempeño laboral está relacionado con las relaciones interpersonales es decir si existe una buena comunicación, un buen ambiente de trabajo su desempeño será mucho mejor y se llegara a alcanzar todos los objetivos institucionales.

**Pregunta 15: ¿Siente confianza entre los trabajadores y con su inmediato superior?**

**Gráfico N°4.15:** confianza de los trabajadores

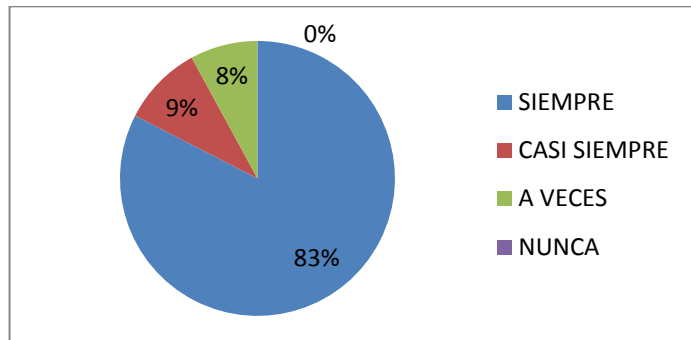


**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo  
**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

De acuerdo con la categoría confianza un total de 63 personas que corresponde al 100%, 55 trabajadores contestaron siempre existe confianza con su inmediato superior representando un 87%, 5 trabajadores contestaron que casi siempre existe confianza con su inmediato superior representando un 8%, 2 empleados que representa el 3% no respondió que a veces existe confianza con sus jefes, 1 persona esto representa el 2% respondió que nunca existe confianza con sus jefes, luego de realizar las respectivas encuestas se puede observar que la gran mayoría de compañeros de trabajo de la institución manifiestan que si existe confianza con su inmediato superior es decir la confianza es uno de los aspectos más relevantes que pueden ayudar a mejorar el rendimiento laboral y mejorar la imagen institucional.

**¿Cumple usted con las competencias que el puesto las requiere?**

**Gráfico N°4.16:** competencias del puesto de trabajo



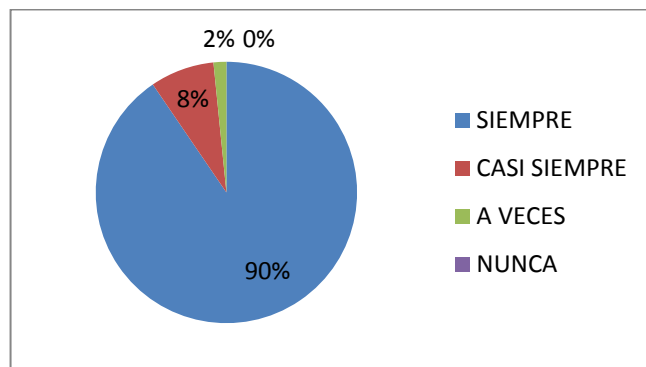
**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel.

De acuerdo con la categoría competencias del puesto de trabajo de un total de 63 personas que corresponde al 100%, 52 trabajadores contestaron siempre cumplen con su perfil representando un 83%, 6 trabajadores contestaron que casi siempre cumplen con sus competencias dentro de su puesto de trabajo representando un 9%, 5 empleados que representa el 8% no respondió que a veces cumplen con sus competencias, 0 personas esto representa el 0% respondió que nunca cumple con sus competencias del puesto de trabajo luego de realizar las respectivas encuestas se puede observar que la gran mayoría de compañeros de trabajo de la institución manifiestan que si cumplen con sus competencias de su puesto de trabajo es decir existe el perfil adecuado para laborar dentro de la institución, pero también existen algunos trabajadores que no cumplen con las competencias esto puede alterar en su gran mayoría la imagen institucional.

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

**Gráfico N°8:** satisfacción de los trabajadores



**Fuente:** Encuesta trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo

**Elaborado por:** Olguer Arturo Cortez Villarroel

De acuerdo con la categoría satisfacción de los trabajadores un total de 63 personas que corresponde al 100%, 57 trabajadores contestaron siempre están satisfechos las actividades que realizan dentro de su puesto de trabajo representando un 90%, 5 trabajadores contestaron que casi siempre están satisfechos dentro de su puesto de trabajo representando un 8%, 1 empleado que representa el 2% no respondió que a veces están satisfechos en las actividades de su puesto de trabajo, 0 personas esto representa el 0% respondió que nunca están satisfechos en su puesto de trabajo, luego de realizar las respectivas encuestas se puede observar que la gran mayoría de compañeros de trabajo de la institución manifiestan que si están satisfechos con las actividades que realizan dentro de su puesto de trabajo es decir su forma de laborar está vinculada con la satisfacción propia.

El clima laboral se relaciona con el desempeño laboral, por cuanto si las personas no desempeñan sus funciones dentro de un entorno adecuado en el cual se gestionen las relaciones interpersonales, la comunicación sea fluida, motivación las personas se sienten desmotivadas y por ende decaen sus índices de efectividad, y eficiencia además actualmente en la empresa aspectos como la estabilidad laboral, las retribuciones y la gestión de la comunicación y de la toma de decisiones pero uno de los aspectos más relevantes dentro de la institución municipal es la forma de evaluación del desempeño si este no es óptimo los trabajadores se sentirán desmotivados.

### **Conclusiones**

- El clima organizacional en el G.A.D. municipal de Pelileo provincia de Tungurahua, no es el más adecuado para que exista un apropiado desempeño laboral, por lo que los diferentes directores, encargados de la administración necesitan tener una mayor preocupación para así desenvolverse de manera idónea, dando así atención e importancia que se merecen los trabajadores, para lo cual se deben fijar estrategias y alternativas para desarrollar y mejorar el ambiente adecuado.
- El desempeño laboral se ve afectado en su gran mayoría por la falta de comunicación no adecuada, de igual manera el flujo de la información no es



la ideal entre usuarios y trabajadores, por lo tanto esto impide una buena atención a los usuarios provocando una mala imagen institucional.

- Existe un ambiente laboral relacionado de forma directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo provincia de Tungurahua, determinando que, un clima inadecuado provoca insatisfacción laboral como también la falta de compromiso lo cual conlleva al incumplimiento de objetivos determinados, alterando de esta manera los niveles de estabilidad emocional y desempeño de los servidores municipales.
- No existe un artículo académico en la Universidad Técnica de Ambato, Facultad Ciencias Humanas y de la Educación, en el cual se tome en cuenta aspectos relevantes al clima organizacional, los mismos que servirán de apoyo para mejorar el ambiente de trabajo y éste como se ve reflejado en su desempeño laboral.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Arce, G., & Malvas, Y. (2014). "El clima organizacional y las relaciones interpersonales". Huari, Perú: Universidad Católica Sedes Sapientiae.
- Aldás F, D. (2014). "América Latina y la globalización". Bogotá, Colombia: Revista de Relaciones Internacionales.
- Alles, M. (2008). "Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias". Buenos Aires, Argentina
- Arias., W., & Arias, G. (2014). "Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado". Bogotá, Colombia
- Asuero, A. (2013). "Los principales problemas derivados de una mala comunicación interna". Buenos Aires, Argentina.
- Berbel, G., & Gan, F. (2007). "Manual de Recursos Humanos". Barcelona España: UOC.
- Bimbela, J. (2011). "Cuidando al profesional de la salud, habilidades emocionales y de comunicación". Barcelona, España: EASP.
- Blanco, M. (2010). "Estrategia comunicativa para mejorar la calidad de los servicios de salud". México D.F., México: MS
- Brunet, L. (1999). "El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias". Trillas, México.
- Chiavenato, I. (2007). "Administración de recursos humanos". El capital humano de las organizaciones". (Octava edición. ed.). México D.F. México.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). "Administración de recursos humanos". México D.F., México: McGraw-Hill.
- Código de trabajo. (2012). Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005. Quito, Ecuador: Última modificación: 26-sep-2012.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Quito, Ecuador
- Deming, E. (1989). "Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis". Ediciones Díaz de Santos. México D.F., México.
- Dessler, G. (2001). "Administración de personal". (6ta edición ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Díez, S. (2010). "Técnicas de Comunicación". México D.F., México: Ideaspropias.

- Dubrin, A. (2003). "Fundamentos de Comportamiento Organizacional". México D.F., México: Thomson.
- Dubrin, A. (2004). "Fundamentos del Comportamiento Organizacional" (2a Edición. ed.). México D.F., México: Thomson Editores. S.A.
- Enríquez, V., Maldonado, S., & Vega, J. (2012). "Medición del Clima Laboral requerido para asegurar la efectividad del sistema de Gestión de Calidad". Buenos Aires, Argentina *Revista Internacional Administración & Finanzas*.
- Fundacion Iberoamericana. (2018). "Importancia de las relaciones interpersonales". México D.F., México: Down21.
- Fernández, H. D. (2006). "Plan Estratégico de Comunicación para la Industria Minera" Argentina. Buenos Aires, Argentina: González.
- Gámez Gastélum, R. (2007). "Hacia una definición de cultura. En Comunicación y Cultura Organizacional en Empresas Chinas Y Japonesas". Edición electrónicagratis.
- Goleman, D. (2012). "Inteligencia Emocional". México D.F., México.
- Kleinson, J. (2013). "La clave de una empresa exitosa: El factor humano y la formación". *Business, Formación, Human Resources*, Strategy, Training.
- Kurt, L. (1936). "Teoría de Campo de Kurt Lewin. Psicología y Mente". Buenos Aires Argentina.
- Likert. (1967). "Teoría del Clima Organizacional de Likert". Buenos Aires, Argentina.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). "Motivation and Organizational Climate". Boston Estados Unidos: Harvard.
- Martínez, A. (2009). "Cultura organizacional, algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos". *Revista Venezolana de Gerencia*. Caracas Venezuela.
- McClelland, D. C. (1989). "Estudio de la Motivación Humana". New York, Estados Unidos, Narsea S. A. Ediciones.
- Patterson, M. (2011). "Comunicación y sociedad". Madrid, España: Aresta, UOC .
- Perez, S. (2010). "Productividad". Madrid, España: Mc-Grill.
- Patlán, J., Martínez, E., & Hernández, R. (2012). "El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral". *Revista Internacional Administración & Finanzas*.
- Pineda, H., & Valencia, J. (2011). "Habilidades directivas: Determinantes en el

- clima. Investigación y Ciencia”: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. México D.F., México
- Robbins, S. (2004). “Comportamiento Organizacional”. México D.F., México: Décima Edición. Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). “Comportamiento Organizacional”. México D.F., México: Pearson Education.
- Robbins, S. (2005). “Comportamiento organizacional”. (Décima Edición ed.). México D.F., México: Editorial Pearson Educac
- Sánchez, P. (2012). “Las comunicaciones Orales”. Editex: Buenos Aires, Argentina.
- Schein, J. (1974). “Desarrollo Organizacional”. Washington, Estados Unidos : McGraw-Hill.
- Vera, M., & Cuello, C. (2012). Prácticas de gestión humana en la República Dominicana. República Dominicana, Honduras: Intec.
- Vielmetter, G. (2011). “El estilo de vida mediterráneo no se refleja en el clima laboral”. Hay Group, empresa internacional de consultoría.
- Vitolo, F. (2011). “Problemas de Comunicación en el Equipo de Salud”. Barcelona España: TAE

# ANEXOS



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

**GUÍA DE ENCUESTA PARA:**

- Alcalde del G.A.D. Municipal de Pelileo, Provincia de Tungurahua
- Concejales del G.A.D. Municipal de Pelileo, Provincia de Tungurahua
- Personal del G.A.D. Municipal de Pelileo, Provincia de Tungurahua

**Instructivo**

- Procure ser lo más objetivo y veraz
- Seleccione solo una de las alternativas que se propone
- Marque con una X en el paréntesis la alternativa que usted eligió

**DATOS GENERALES**

**Fecha de Encuesta**.....

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			
1	¿Identifique su género?	Masculino		Femenino	
2	¿Marque el rango de edad?	18-25	26-36	37-49	50 o mas
3	¿Identifique su estado civil?	Soltero	Casado	Divorciado	Unión libre
4	¿Identifique su tiempo de trabajo en la Institución?	0-6 meses	7 meses-1 año	1-5 años	6 años o mas
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
5	¿Considera usted que cuenta con el equipo necesario para poder trabajar?				
6	¿Cree usted que existe un ambiente de confianza entre compañeros de trabajo?				
7	¿Cuándo usted percibe que el ambiente es adecuado, le resulta más fácil alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo?				
8	¿La comunicación que se maneja en la				

	institución promueve el trabajo en equipo?				
9	¿Considera usted que existen conflictos en su área de trabajo?				
10	¿Con que frecuencia las relaciones que mantiene con sus compañeros le permiten estar motivado en el lugar de trabajo?				
<b>N°</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
11	¿Con que frecuencia su rutina de trabajo se convierte en un factor que afecta su relación con otras personas?				
12	¿Considera usted que dentro de su área de trabajo existe un buen clima laboral?				
13	¿Cumple con las metas y objetivos establecidos en su puesto de trabajo?				
14	¿Cree usted que su desempeño se relaciona con las condiciones en la que ejecuta las relaciones interpersonales?				
15	¿Siente confianza entre los trabajadores y con su inmediato superior?				
16	¿Cumple usted con las competencias que el puesto las requiere?				
17	¿Está satisfecho con las actividades que realiza dentro de su puesto de trabajo?				

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**



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

**GUÍA DE ENCUESTA PARA:**

- Usuarios del G.A.D. Municipal de Pelileo, Provincia de Tungurahua

**Instructivo**

- Procure ser lo más objetivo y veraz
- Seleccione solo una de las alternativas que se propone
- Marque con una X en el paréntesis la alternativa que usted eligió

**DATOS GENERALES**

**Fecha de Encuesta**.....

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	¿Considera usted que existe trabajo en equipo entre los trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo?				
2	¿Se encuentra conforme con la comunicación entre trabajador y usuario?				
3	¿Considera usted que existe buen clima laboral entre los trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo?				
4	¿Las gestiones de servicio que usted recibe son atendidas con prontitud?				
5	¿Se encuentra conforme con el servicio que le brinda los funcionarios del G.A.D. municipal de Pelileo?				
6	¿Se encuentra conforme con el trato que le brinda los funcionarios del trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo?				
7	¿Cree usted que los funcionarios se				



	encuentran comprometidos con su trabajo?				
8	¿Considera usted que el personal de la institución está capacitado para satisfacer sus necesidades?				
N°	<b>PREGUNTA</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
9	¿Considera usted que el desempeño de los trabajadores alcanza los objetivos institucionales?				
10	¿Está satisfecho con el desempeño de los trabajadores del G.A.D. municipal de Pelileo				

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

## Formulario de evaluación del Ministerio de Relaciones Laborales

eval-01-ministerio de relaciones laborales [Modo de compatibilidad] - Microsoft Excel (Error de activación de productos)

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Complementos

Pegar Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

	C	D	E	F	G	H	I	J	L	T	U	V	
4		<b>Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):</b>											
5		<b>Denominación del Puesto que Desempeña:</b>											
6		<b>Título o profesión:</b>											
7		<b>Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):</b>											
8		<b>Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):</b>		<b>Desde:</b>		<b>Hasta:</b>							
10		<b>EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>											
11		<b>INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:</b>		<b># Actividades: #REF!</b>		<b>Factor: 60%</b>							
12		<b>Descripción de Actividades</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta del Periodo Evaluado (número)</b>	<b>Cumplidos</b>	<b>% de Cumplimiento</b>	<b>Nivel de Cumplimiento</b>						
13													
14													
15													

Hoja1 Hoja2 Hoja3

eval-01-ministerio de relaciones laborales [Modo de compatibilidad] - Microsoft Excel (Error de activación de productos)

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Complementos

Pegar Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

	C	D	E	F	G	H	I	J	L	T	U	V	
48		<b>Total Conocimientos:</b>								<b>0%</b>			
49		<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		<b># Competencias: 0</b>		<b>Factor: 8%</b>							
50		<b>DESTREZAS</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Comportamiento Observable</b>		<b>Nivel de Desarrollo</b>							
51													
52													
53													

Hoja1 Hoja2 Hoja3

eval-01-ministerio de relaciones laborales [Modo de compatibilidad] - Microsoft Excel (Error de activación de productos)

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Complementos

Pegar Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

L69

	C	D	E	F	G	H	I	J	L	T	U	V	
69		ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS											
70		ORIENTACIÓN DE SERVICIO											
71		<b>Total Competencias Universales:</b>								<b>0%</b>			
72		<b>TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO</b>								<b>Factor: 16%</b>			
73		<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>						<b>Frecuencia de Aplicación</b>			
74		TRABAJO EN EQUIPO											
75		INICIATIVA											
76		<b>LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.</b>											
77		LIDERAZGO											
78		<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>								<b>0%</b>			

14 EVAL01 Tecnicas Hoja1 Hoja2 Hoja3

Listo 100%

**GRACIAS POR SU COLABORACION.**