

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COHORTE 2017

---

**Tema:** El clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Gad  
Municipalidad de Ambato

---

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en  
Gestión del Talento Humano

Modalidad de titulación: Proyecto de Investigación

**Autora:** Ingeniera Nancy Marcela Jiménez Gamboa

**Directora:** Ingeniera María Dolores Guamán Guevara, Magíster

Ambato – Ecuador

2021

## **A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad Ciencias Administrativas**

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA., e integrado por los señores: Doctor Jorge Francisco Abril Flores, Magíster e Ingeniero Jorge Enrique Jordán Vaca, Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para recibir el Informe Investigación con el tema: “El clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Gad Municipalidad de Ambato.” elaborado y presentado por la señorita Ingeniera Nancy Marcela Jiménez Gamboa, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

-----  
*Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.*

**Presidente y Miembro del Tribunal**



-----  
*Dr. Jorge Francisco Abril Flores, Mg.*

**Miembro del Tribunal**



-----  
*Ing. Jorge Enrique Jordán Vaca, Mg.*

**Miembro del Tribunal**

## AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: El clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Gad Municipalidad de Ambato, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera Nancy Marcela Jiménez Gamboa, Autora bajo la dirección de la Ingeniera María Dolores Guamán Guevara, Magíster, Directora del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

---

*Ingeniera Nancy Marcela Jiménez Gamboa*

*C.C.:1803441979*

**AUTORA**



Financiada económicamente por:  
**MARIA DOLORES  
GUAMAN GUEVARA**

---

*Ingeniera María Dolores Guamán Guevara, Magíster*

*C.C.:1802831691*

**DIRECTORA**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

-----  
*Ingeniera Nancy Marcela Jiménez Gamboa*  
*C.C.:1803441979*

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
A LA UNIDAD ACADÉMICA DE TITULACIÓN DE LA FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS .....	ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
AGRADECIMIENTO.....	xiii
DEDICATORIA .....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO .....	xv
EXECUTIVE SUMMARY.....	xvii
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	xix
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO .....</b>	<b>1</b>
2.1. Área de conocimiento .....	1
2.2. Líneas de investigación.....	1
<b>3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....</b>	<b>2</b>
3.1. Tiempo de ejecución .....	2
3.2. Financiamiento.....	2
3.3 Autor .....	2
<b>4. DESCRIPCIÓN DETALLADA.....</b>	<b>3</b>
4.1. Definición del problema de la investigación.....	3
4.2. Objetivos de la investigación .....	5
4.3. Justificación de la investigación.....	5
4.4. Marco teórico referencial .....	6
4.4.1 Antecedentes de la investigación .....	6
4.4.2 MARCO TEÓRICO.....	9
4.4.2.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....	9
4.4.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	10

4.4.2.3 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	11
4.4.2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	12
4.5. Metodología.....	24
4.5.1. Enfoque de la investigación.....	24
4.5.2. Tipo de investigación.....	24
4.5.3. Nivel de investigación.....	24
4.5.4. Diseño de la Investigación.....	25
4.5.5 Población y muestra.....	25
4.5.6 Técnica e instrumentos para recolección de datos.....	26
4.5.7 Validez del instrumento.....	28
<b>5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>31</b>
5.1 Analisis de variables personales.....	31
5.2 Analisis de la variable Clima Organizacional.....	37
5.4 Análisis de factores negativos del clima organizacional.....	92
5.5 Análisis de los niveles de desempeño del año 2019.....	92
5.6 Comprobación de hipótesis.....	94
5.6.1 Planteamiento de las hipótesis.....	94
5.6.2 Correlacion de variables.....	95
5.6.4 Criterios.....	97
<b>6 CONCLUSIONES.....</b>	<b>98</b>
<b>7 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>99</b>
<b>8 BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>101</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

tabla 1 financiamiento .....	2
tabla 2 escalas de medición del clima organizacional.....	14
tabla 3 dimensiones de medición del clima organizacional según koys y decottis, .....	15
tabla 4 dimensiones de medición del clima organizacional según likert, .....	15
tabla 5 población de estudio .....	26
tabla 6 alfa de cronbach comportamiento organizacional.....	29
tabla 7 alfa de cronbach desempeño laboral .....	29
tabla 8 análisis de los resultados personales .....	31
tabla 9 pregunta 1.1 dimensión: autonomía .....	37
tabla 10 pregunta 1.2 dimensión: autonomía .....	38
tabla 11 pregunta 1.3 dimensión: autonomía .....	39
tabla 12 pregunta 1.4 dimensión: autonomía .....	40
tabla 13 pregunta 1.5 dimensión: autonomía .....	41
tabla 14 pregunta 2.1 dimensión: cohesión .....	42
tabla 15 pregunta 2.2 dimensión: cohesión .....	43
tabla 16 pregunta 2.3 dimensión: cohesión .....	44
tabla 17 pregunta 2.4 dimensión: cohesión .....	45
tabla 18 pregunta 2.5 dimensión: cohesión .....	46
tabla 19 pregunta 3.1 dimensión: confianza.....	47
tabla 20 pregunta 3.2 dimensión: confianza.....	48
tabla 21 pregunta 3.3 dimensión: confianza.....	49
tabla 22 pregunta 3.4 dimensión: confianza.....	50
tabla 23 pregunta 3.5 dimensión: confianza.....	51
tabla 24 pregunta 4.1 dimensión: presión .....	52
tabla 25 pregunta 4.2 dimensión: presión .....	53
tabla 26 pregunta 4.3 dimensión: presión .....	54
tabla 27pregunta 4.4 dimensión: presión .....	55
tabla 28 pregunta 4.5 dimensión: presión .....	56
tabla 29 pregunta 5.1 dimensión: apoyo .....	57
tabla 30 pregunta 5.2 dimensión: apoyo .....	58
tabla 31 pregunta 5.3 dimensión: apoyo .....	59

tabla 32 pregunta 5.4	dimensión: apoyo .....	60
tabla 33 pregunta 5.5	dimensión: apoyo .....	61
tabla 34 pregunta 6.1	dimensión:reconocimiento .....	62
tabla 35 pregunta 6.2	dimensión:reconocimiento .....	63
tabla 36 pregunta 6.3	dimensión:reconocimiento .....	64
tabla 37 pregunta 6.4	dimensión:reconocimiento .....	65
tabla 38 pregunta 6.5	dimensión:reconocimiento .....	66
tabla 39 pregunta 7.1	dimensión:equidad.....	67
tabla 40 pregunta 7.2	dimensión:equidad.....	68
tabla 41 pregunta 7.3	dimensión:equidad.....	69
tabla 42 pregunta 7.4	dimensión:equidad.....	70
tabla 43 pregunta 7.5	dimensión:equidad.....	71
tabla 44 pregunta 8.1	dimensión:innovación .....	72
tabla 45 pregunta 8.2	dimensión:innovación .....	73
tabla 46 pregunta 8.3	dimensión:innovación .....	74
tabla 47 pregunta 8.4	dimensión:innovación .....	75
tabla 48 pregunta 8.5	dimensión:innovación .....	76
tabla 49 pregunta 1.1	dimensión:productividad laboral.....	77
tabla 50 pregunta 1.2	dimensión: productividad laboral.....	78
tabla 51 pregunta 1.3	dimensión: productividad laboral.....	79
tabla 52 pregunta 1.4	dimensión: productividad laboral.....	80
tabla 53 pregunta 1.5	dimensión: productividad laboral.....	81
tabla 54 pregunta 2.1	dimensión: eficacia.....	82
tabla 55 pregunta 2.2	dimensión: eficacia.....	83
tabla 56 pregunta 2.3	dimensión: eficacia.....	84
tabla 57 pregunta 2.4	dimensión: eficacia.....	85
tabla 58 pregunta 2.5	dimensión: eficacia.....	86
tabla 59 pregunta 3.1	dimensión: eficiencia laboral.....	87
tabla 60 pregunta 3.2	dimensión: eficiencia laboral.....	88
tabla 61 pregunta 3.3	dimensión: eficiencia laboral.....	89
tabla 62 pregunta 3.4	dimensión: eficiencia laboral.....	90
tabla 63 pregunta 3.5	dimensión: eficiencia laboral.....	91
tabla 64 resultados de evaluación de desempeño 2019.....		93



tabla 65 correlación de spearman.....	95
tabla 66 regla de decisión.....	96

## ÍNDICE DE FIGURAS

figura 1 proceso del desarrollo organizacional (fuente: cardona, d., & zambrano, r.).....	9
figura 2 cultura, clima y valores (fuente gómez, 2014) .....	13
figura 3 etapas de la administración del desempeño (fuente: montejo, 2001).....	19
figura 4 métodos de evaluación del desempeño (fuente: propia).....	21
figura 5 proceso de evaluación del desempeño.....	21
figura 6 distribución de los participantes del estudio según el género.....	32
figura 7 distribución de los participantes del estudio según la edad .....	33
figura 8 distribución de los participantes del estudio según el nivel de instrucción .....	34
figura 9 distribución de los participantes del estudio según el tiempo que laboran.....	35
figura 10 distribución de los participantes del estudio según el cargo que ocupan .....	36
figura 11 análisis de autonomía en toma de decisiones .....	37
figura 12 análisis de autonomía en ejecución del trabajo .....	38
figura 13 análisis de autonomía en planteamiento de actividades .....	39
figura 14 análisis de autonomía en ejecución de trabajo.....	40
figura 15 análisis de autonomía en organización de trabajo .....	41
figura 16 análisis de cohesión apoyo grupal .....	42
figura 17 análisis cohesión relaciones personales.....	43
figura 18 análisis de cohesión en interés de los miembros de trabajo .....	44
figura 19 análisis de cohesión en trabajo en equipo.....	45
figura 20 análisis de cohesión pertenencia.....	46
figura 21 análisis de confianza con jefatura .....	47
figura 22 análisis de confianza con jefatura .....	48
figura 23 análisis de confianza con jefatura .....	49
figura 24 análisis de confianza y compromiso de jefatura.....	50
figura 25 análisis de confianza con jefatura .....	51
figura 26 análisis sobre la presión en el trabajo .....	52
figura 27 análisis sobre la presión en el trabajo .....	53
figura 28 análisis sobre la presión en el trabajo .....	54
figura 29 análisis sobre la presión en el trabajo .....	55
figura 30 análisis sobre la presión en el trabajo .....	56
figura 31 análisis sobre el apoyo de jefatura .....	57

figura 32 análisis sobre el apoyo de jefatura en el desarrollo profesional .....	58
figura 33 análisis sobre el apoyo de jefatura .....	59
figura 34 análisis sobre el apoyo y comunicación con la jefatura.....	60
figura 35 análisis sobre el apoyo y comunicación con la jefatura.....	61
figura 36 análisis sobre reconocimiento.....	62
figura 37 análisis sobre reconocimiento.....	63
figura 38 análisis sobre reconocimiento.....	64
figura 39 análisis sobre reconocimiento.....	65
figura 40 análisis sobre el reconocimiento.....	66
figura 41 análisis sobre equidad .....	67
figura 42 análisis sobre equidad .....	68
figura 43 análisis sobre equidad .....	69
figura 44 análisis sobre equidad .....	70
figura 45 análisis sobre equidad .....	71
figura 46 análisis sobre innovación.....	72
figura 47 análisis sobre innovación.....	73
figura 48 análisis sobre innovación.....	74
figura 49 análisis sobre innovación.....	75
figura 50 análisis sobre innovación.....	76
figura 51 análisis sobre productividad laboral .....	77
figura 52 análisis sobre productividad laboral .....	78
figura 53 análisis sobre productividad laboral .....	79
figura 54 análisis sobre productividad laboral .....	80
figura 55 análisis sobre productividad laboral .....	81
figura 56 análisis sobre eficacia .....	82
figura 57 análisis sobre eficacia .....	83
figura 58 análisis sobre eficacia .....	84
figura 59 análisis sobre eficacia .....	85
figura 60 análisis sobre eficacia .....	86
figura 61 análisis sobre eficiencia laboral.....	87
figura 62 análisis sobre eficiencia laboral.....	88
figura 63 análisis sobre eficiencia laboral.....	89
figura 64 análisis sobre eficiencia laboral.....	90

figura 65 análisis sobre eficiencia laboral.....	91
--	----

## **AGRADECIMIENTO**

A la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato por su educación de calidad.

A cada uno de los docentes por sus enseñanzas.

A la Ing. Dolores Guamán, por la guía y motivación en el proceso de elaboración de mi proyecto de investigación.

A las autoridades del Gad Municipalidad de Ambato por permitirme hacer posible la presente investigación.

Al personal que integra el departamento de Tesorería del Gad Municipalidad de Ambato por el aporte y tiempo valioso otorgado.

Al Magister, Mario Fernando Navarrete por su apoyo.

## **DEDICATORIA**

A mi hijo:

Matthew, eres inspiración y quien me motiva a esforzarme cada día

A mis padres:

Marcelo y Fabiola siempre serán mi guía y fortaleza.

A mi esposo Daison por la colaboración durante el proceso.

A mis hermanos:

Fernanda y David por estar siempre a mi lado.

A mi tío: Eduardo Gamboa, por su apoyo incondicional

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**  
**COHORTE 2017**

**TEMA:** EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO

**AUTORA:** *Ingeniera Nancy Marcela Jiménez Gamboa*

**DIRECTORA:** *Ingeniera María Dolores Guamán Guevara, Magíster*

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** *Desarrollo Humano y Social Integral*

**FECHA:** *13 de Noviembre de 2020*

**RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación tiene como objetivo determinar la incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en el Gad Municipalidad de Ambato, la institución donde se realiza la investigación promueve el desarrollo sostenible a través de la presentación de servicios accesibles, óptimos y oportunos, la implementación de políticas públicas incluyentes, la mejora continua e innovación de sus procesos y servicios, el uso de tecnologías, y el fomento de la participación ciudadana para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos; es de vital importancia el estudio que se dedique al clima organizacional de una organización, ya que influye directamente en el personal, el adecuado manejo del clima organizacional permitirá crear ambientes sanos de trabajo que generen vínculos de compañerismo, trabajo en equipo, impulsen los valores organizacionales enfocándose a mejorar la satisfacción y el desempeño del personal y de la organización, la muestra del estudio está compuesta por 54 colaboradores del departamento de tesorería del Gad Municipalidad de Ambato, el enfoque de la investigación es cuantitativo además se aplicó la modalidad de campo, el estudio es de nivel correlacional pues mide la

relación de las variables, se procedió a la aplicación de una escala de medición para clima organizacional de los autores Koys & Decottis (1991), el instrumento está conformado por 8 dimensiones del clima organizacional (Autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación), para medir el desempeño laboral se aplicó el cuestionario validado en la tesis del profesional Joaquín Machacas Rojas, este instrumento se compone de 3 dimensiones (Productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral), se utilizó el método de alfa de cronbach para la validación del instrumento, la asociación entre variables se verificó aplicando el coeficiente de correlación de Spearman, ocupando el Software SPSS, en los resultados se registra que el clima organizacional incide directamente en el desempeño laboral del personal de tesorería del Gad Municipalidad de Ambato.

**DESCRIPTORES:** *GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO, CLIMA ORGANIZACIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, ESCALAS DE MEDICIÓN, DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, DESEMPEÑO LABORAL.*



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**  
**COHORTE 2017**

**THEME:** THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND WORK PERFORMANCE OF THE STAFF OF THE GAD MUNICIPALITY OF AMBATO

**AUTHOR:** Ingeniera Nancy Marcela Jiménez Gamboa

**DIRECTED BY:** Ingeniera María Dolores Guamán Guevara, Magíster

**LINE OF RESEARCH:** *Desarrollo Humano y Social Integral*

**DATE:** *13 de Noviembre del 2020*

**EXECUTIVE SUMMARY**

The objective of this research is to determine the incidence of Organizational Climate on Labor Performance in the Gad Municipality of Ambato, the institution where the research is carried out promotes sustainable development through the presentation of accessible, optimal and timely services, the implementation of inclusive public policies, the continuous improvement and innovation of its processes and services, the use of technologies, and the promotion of citizen participation to improve the quality of life of its citizens; The study that is dedicated to the organizational climate of an organization is of vital importance, since it directly influences the staff, the proper management of the organizational climate will allow creating healthy work environments that generate bonds of companionship, teamwork, promote organizational values Focusing on improving the satisfaction and performance of the staff and the organization, the study sample is made up of 54 collaborators from the treasury department of the Gad Municipality of Ambato, the focus of the research is quantitative, and the field modality was applied, the The study is correlational level since it measures the relationship of the variables, a

measurement scale for organizational climate by the authors Koys & Decottis (1991) was applied, the instrument is made up of 8 dimensions of the organizational climate (Autonomy, cohesion , trust, pressure, support, recognition, equity and innovation), to measure the work performance, the validated questionnaire was applied in the thesis of the professional Joaquín Machacas Rojas, this instrument consists of 3 dimensions (labor productivity, efficacy and labor efficiency), the cronbach's alpha method was used for the validation of the instrument, the association between Variables were verified by applying the Spearman correlation coefficient, using the SPSS Software, in the results it is recorded that the organizational climate directly affects the work performance of the treasury staff of the Gad Municipality of Ambato

**KEYWORDS:** *GAD MUNICIPALITY OF AMBATO, ORGANIZATIONAL CLIMATE, ORGANIZATIONAL CULTURE, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, MEASUREMENT SCALES, DIMENSIONS OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE, PERSONNEL ADMINISTRATION, PERFORMANCE EVALUATION, LABOR PERFORMANCE.*

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **CINE.-** Clasificación Internacional Normalizada de la Educación
- **Comunicación:** transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor comprenda.
- **Departamento:** área, división o sucursal definidos de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de resultados específicos.
- **Dirección:** función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.
- **Eficacia:** consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.
- **Eficiencia:** logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.
- **Efectividad:** Es la congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos, sin cuestionar si dichos objetivos son o no adecuados.
- **Equipo:** grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común y una serie de metas de desempeño, de los que son mutuamente responsables.
- **Gad Ambato:** Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad de Ambato
- **Incentivo:** estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector para elevar la producción o la actividad a realizar.
- **Liderazgo:** influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.
- **Senescyt.-** Secretaría de la Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

- **SNIESE**.-Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador

## **INTRODUCCIÓN**

Los gobiernos autónomos Descentralizados son instituciones regulados por la Constitución de la República del Ecuador y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD), son instituciones que tienen autonomía política, administrativa y financiera están regidos por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana.

El estudio del clima organizacional es de suma importancia en la actualidad, el desempeño laboral de los trabajadores será influenciado de manera positiva o negativa dependiendo del clima organizacional de la institución.

Para obtener niveles de desempeño altos es necesario evaluar el clima laboral, esto se realiza empleando técnicas para determinar los factores que inciden en el clima organizacional.

### **1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

El clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Gad Municipalidad de Ambato.

### **2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO**

#### **2.1. Área de conocimiento**

Según la clasificación CINE de la UNESCO 2011 la presente investigación está enmarcada en el campo de educación número tres que corresponde a las Ciencias sociales, educación comercial y derecho. (CINE: 2011)

#### **2.2. Líneas de investigación**

Según Resolución: FCA-UAT-P-381-2018 con fecha 13 de diciembre del 2018, la línea de investigación según la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de

Ciencias Administrativas es: Desarrollo humano y social integral cuyo programa de investigación se enmarca en la Inclusión e Igualdad social.

### **3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

#### **3.1. Tiempo de ejecución**

El presente proyecto de investigación tiene como fecha de inicio el 14 de abril del 2018 y se estima un tiempo máximo para su terminación en noviembre del 2020.

#### **3.2. Financiamiento**

Para la ejecución del presente proyecto de investigación se ocupará un presupuesto de seiscientos noventa dólares americanos (\$690.00), mismo que deriva de recursos propios de la autora, en la tabla N°1 se presenta el detalle de gastos.

**Tabla 1 Financiamiento**

Detalle	VALOR
Recurso Tecnológico	\$ 300,00
Transporte	\$ 30,00
Gastos generales e Imprevistos	\$ 360,00
<b>Total</b>	<b>\$ 690,00</b>

Fuente: (Propia)

#### **3.3 Autor**

**Nombre:** Jiménez Gamboa Nancy Marcela

**Grado académico:** Tercer Nivel

**Teléfono:** 0984066504

**Correo electrónico:** marcelajimenez.com@gmail.com

## **4. DESCRIPCIÓN DETALLADA**

### **4.1. Definición del problema de la investigación**

El trabajo digno o trabajo decente es un principio pero también es un deseo, que no siempre se ha alcanzado. Ha variado la distancia entre el deseo y los hechos; según el país, los gobernantes, los actores políticos, los empresarios, los sindicatos y desde luego los trabajadores. La historia muestra que hoy en el mundo existen muchos tipos de relaciones de trabajo; en otras palabras, hay diversidad de ambientes y climas económicos, sociales, políticos, organizacionales y laborales. (Uribe, 2015)

Se habla de diversidad de ambientes ya que cada persona es única y será diferente su comportamiento según el clima donde se encuentre desarrollando sus capacidades y prestando su talento.

En Ecuador, una de las maneras más comunes de medir el ambiente de trabajo es con encuestas anuales o semestrales esta metodología sirve a pesar de estar afectada por eventos recientes. Una ola de despidos o el pago de utilidades inciden, pero tienen un efecto que no dura más allá de tres meses. Aun así hay que hacer la medición a pesar de que no existe un momento ideal, el clima laboral no es un moda la gente cada vez pasa más tiempo en su lugar de trabajo, por eso mientras se ocupe menos tiempo en adaptarse al clima laboral es mejor, es más productivo para la empresa. (Ramos, 2013)

Los municipios han experimentado un importante crecimiento social, económico y cultural ya que el Estado ha fomentado su participación en el desarrollo regional del país, y con el transcurso del tiempo y las diferentes administraciones, se han ido modificando sus respectivas razones sociales, cambios que se han dado de acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador.

El Estado a través de la Secretaría de la Administración Pública (Snap) reconoció la labor de 30 entidades públicas y unidades prestadoras de servicio que consiguieron entornos laborales saludables para los trabajadores, la medición se aplicó del 2013 al

2015, se utilizó una encuesta a 24.140 servidores públicos y a 52 unidades prestadoras de servicio, basándose en que la constitución indica en el artículo 33 que el estado deberá garantizar un trabajo saludable, los resultados obtenidos expresan un orgullo por ser servidor público como componente más alto con un 85% además identificó la credibilidad con 70%, lo que significa que los empleados creen en el liderazgo de quienes están dirigiendo la institución, el objetivo es lograr un adecuado clima organizacional para brindar un servicio excelente a la ciudadanía.

En la Provincia de Tungurahua, en un estudio realizado entre Marzo y Julio del 2012 a varias empresas se detectó que los problemas de clima laboral se originan en procesos de comunicación interna además la deficiente comunicación entre las áreas que hacen parte de un mismo proceso es un inconveniente muy frecuente que causa un clima laboral desfavorable, el estudio también reveló que la carencia de información desde las directivas hacia los colaboradores, es una dificultad que está presente con frecuencia. Las conductas arrogantes de los superiores y los ataques constantes a los empleados, así como la falta de reconocimientos e incentivos por el trabajo bien hecho, hace que un colaborador se sienta desmotivado y cause un clima laboral desfavorable. Para un trabajador es importante que, si ha realizado bien su labor, se le felicite y si lo ha hecho mal, se le corrija y se le indique cómo mejorar.

El Cantón Ambato, fue fundado el 24 de Agosto de 1534 por Sebastián de Benalcázar, se localiza al centro de la Región interandina del Ecuador.

El poder ejecutivo de la ciudad es desempeñado por un ciudadano con título de Alcalde cuenta con su propio gabinete de administración municipal mediante múltiples direcciones de nivel de asesoría, de apoyo y operativo.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de Ambato tiene como misión promover el desarrollo sustentable del cantón a través de una gestión integral municipal, equitativa innovadora, con efectividad: de procesos y política locales.

Su visión es un Gobierno Autónomo eficiente y transparente cimentado en una institucionalidad pública honesta y equitativa caracterizada por la excelencia y



efectividad que garantiza el ejercicio de los derechos humanos fundamentales articulados con los actores de desarrollo

En el Gobierno Autónomo Descentralizado de Ambato, se ha evidenciado un inadecuado clima organizacional, relaciones interpersonales no efectivas además de baja calidad en comunicación por último se debe indicar que existe un conflicto por parte del personal de nombramiento con el personal de contrato o de nombramiento provisional, nerviosismo y estrés en cada cambio de autoridades, factores importantes para obtener desempeños laborales excelentes.

## **4.2. Objetivos de la investigación**

### ***Objetivo general***

Determinar como el clima organizacional influye en el desempeño laboral del personal del Gad Municipalidad de Ambato.

### ***Objetivos específicos***

- Identificar los factores que inciden negativamente en el clima organizacional en el Gad Municipalidad de Ambato.
- Determinar los niveles de desempeño laboral en el Gad Municipalidad de Ambato.
- Establecer estrategias del clima laboral que permitan mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Gad Municipalidad de Ambato.

## **4.3. Justificación de la investigación**

La alta competitividad y los cambios veloces en las condiciones del mercado constituyen elementos predominantes y comunes en los negocios de la actualidad. Esto impulsa a que las estrategias organizacionales de supervivencia (particularmente a largo plazo) se hallen en constante evolución, progresivamente se perfeccionen y adaptadas con rapidez.

Para el éxito de una empresa, el clima que en ella se desarrolla puede convertirse en una herramienta estratégica, porque ésta influye sobre la manera en que la organización conduce su negocio y ayuda a regular, controlar y modelar el comportamiento organizacional.

La importancia de gestionar de forma adecuada al talento humano en el Gad Municipalidad de Ambato es la razón más trascendental para el desarrollo de este tema, ya que el talento humano constituye el mayor capital de una organización por su inteligencia y capacidad.

El clima organizacional se ha convertido en una ventaja competitiva, el éxito de una organización se basa en el desarrollo de un conjunto de competencias que la distinguen de las demás.

Un adecuado clima laboral debe contribuir al logro de los objetivos de la institución, acercándola a su visión.

Es importante identificar estrategias de clima laboral para mejorar el desempeño laboral del Gad Municipalidad de Ambato con la finalidad de conseguir resultados positivos que conlleven al logro de los objetivos planteados por la municipalidad.

La realización del trabajo de investigación es factible por contar con los recursos necesarios: financieros para solventar los gastos, acceso a información: la Facultad de Ciencias Administrativas cuenta con una biblioteca totalmente equipada con libros actualizados y especializados en el tema de investigación; recursos materiales, recursos humanos y tecnológicos, además de la autorización y apoyo de las autoridades del Gad Municipalidad de Ambato para realizar el correspondiente abordaje y aplicación de métodos de análisis de las variables.

#### **4.4. Marco teórico referencial**

##### **4.4.1 Antecedentes de la investigación**

Después de haber realizado una revisión bibliográfica, se han encontrado una serie de estudios relacionados con el tema de análisis, a continuación detallamos los más relevantes:

En la investigación denominada Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno-2014-Perú de la autora (Zegarra, 2015), el método utilizado es el cuantitativo, el muestreo fue probabilístico y estratificado, la muestra estuvo conformada por una población de 133 docentes. El análisis de correlación se realizó con el estadígrafo de  $r$  Pearson y la “ $t$ ” de Student para investigaciones correlacionales y el instrumento utilizado fue el cuestionario señala que el objetivo consiste en conocer el nivel de correlación existente entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno.

El estudio de investigación concluye que se ha determinado un nivel de significancia del 5%. Existe una relación directa positiva fuerte ( $r = 0,828$ ) y significatividad ( $t = 16,90$ ) entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno -2014, estableciéndose que a mejor clima organizacional, existe mejor desempeño laboral.

Otro autor, quien desarrolla el artículo titulado Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional de (Cardona & Zambrano, 2014), este artículo presenta una caracterización de diferentes instrumentos de evaluación del clima organizacional.

Para este fin se realizó un estudio de revisión sistemática de la literatura de publicaciones en los últimos 15 años en donde se encontraron 10 artículos que presentaban instrumentos de evaluación de clima organizacional. De estos artículos se realizó un análisis de las propiedades psicométricas y de las dimensiones evaluadas. Se halló que existe un grupo de 8 dimensiones que se repiten en la mayoría de los instrumentos: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión. Existen otras dimensiones que son evaluadas en un nivel secundario y aparecen en un pequeño número de instrumentos de evaluación, proponiendo aspectos como la relación entre el individuo y la institución, conocimiento de la lógica institucional, la equidad institucional y la sensación de seguridad. Esto muestra que si bien es muy importante reconocer los diferentes

aspectos implicados en el clima organizacional, hay un grupo de 8 factores que se consolidan como la base para evaluar el clima a nivel general. No existe un instrumento de medición que aborde la totalidad de los 8 factores, sin embargo es el ICO (Rodríguez et al., 2010) el que mejor se adecúa a dicho grupo de evaluación con 7 dimensiones contempladas, prescindiendo únicamente del factor de estructura organizacional. El IPAO (Gómez, 2004), el OCM (Patterson et al., 2005) y el BSC (Silva et al., 2011) se ubican en segundo nivel al evaluar 6 de los 8 aspectos; el IPAO prescinde de los aspectos de motivación y supervisión, el OCM no evalúa motivación y el sistema de recompensas e incentivos, mientras que el BSC no evalúa apertura organizacional y la supervisión

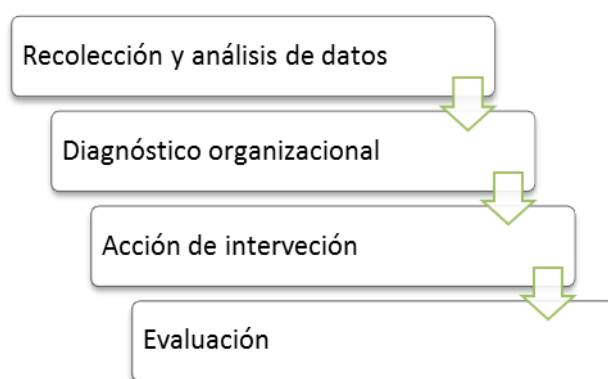
Un tercer trabajo de (Ccora & Castañeda, 2015), lleva por título: “Clima organizacional y desempeño laboral docente en instituciones educativas de nivel primario y secundario”. El objetivo fue determinar la existencia de una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa Particular San Pío X y la Institución Educativa Estatal Rosa de Lima de San Jerónimo de la provincia de Huancayo. La investigación fue de tipo básico descriptivo correlacional. El tipo de muestra fue no probabilístico e incluyó 110 docentes entre varones y mujeres del nivel primario y secundario; 60 docentes de la I.E.P San Pío X y 50 de la I.E.E. Rosa de Lima de San Jerónimo. Los instrumentos aplicados fueron las escalas de clima social en el trabajo (WES), que evalúa el ambiente social existente en diversos tipos y centros de trabajo, y el inventario de desempeño laboral. Los resultados de la investigación determinaron la existencia de una relación positiva y significativa, entre el clima organizacional y el desempeño laboral docente en la I.E.P. San Pío X y la I.E.E. Rosa de Lima, con un valor  $r$  de Pearson = 0,71. En conclusión, el clima organizacional es un factor determinante en el desempeño laboral docente e implica una referencia de los miembros respecto a su estar en la organización. Por tanto, un clima favorable conllevará a la predisposición de un trabajo óptimo, lo cual tendrá un impacto positivo en la enseñanza, aprendizaje y la construcción de nuevos conocimientos.

## 4.4.2 MARCO TEÓRICO

### 4.4.2.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Achilles (2004) El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnico abierto, tendiente en aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados (p.41)

Chiavenato (2011) El Desarrollo Organizacional se basa en una filosofía que se refiere al hombre: el ser humano tiene aptitudes para ser productivo y estas pueden permanecer inactivas si el ambiente en el que vive y trabaja es restrictivo y hostil, lo cual impide el crecimiento y la expansión de su potencial. Los científicos sociales, en particular Maslow y Herzberg, subrayan que si la organización fuera un contexto capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, estos podrían crecer, expandirse y encontrar su satisfacción y realización personal al promover los objetivos de la organización.



*Figura 1 Proceso del desarrollo organizacional (fuente: Cardona, D., & Zambrano, R.)*

Ccora & Castadedda (2015) señalan que los principales objetivos del desarrollo organizacional son:

Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización, crear un ambiente en que la autoridad designada para esa función aumente su autoridad al basarse en el conocimiento y la habilidad social, incrementar el nivel de

entusiasmo y satisfacción personal en la organización, incrementar el nivel de responsabilidad individual y grupal en la planeación y en la ejecución. (p. 334)

Hernandez, Gallarzo, & Espinoza (2011) El desarrollo organizacional tiene una orientación sistemática, ya que busca que una organización trabaje armónicamente, pues sus partes están interrelacionadas; por eso, lo que ocurra en alguna de esas partes influirán en las demás. (p.20)

#### **4.4.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Chilles (2004) “Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender su cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar con ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en que las personas actúan en las organizaciones, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura organizacional”. (p. 72)

Robbins (2004) La cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos de la cultura de una organización, nos referimos a su cultura dominante. Es esta visión amplia de la cultura la que da la organización su personalidad distintiva. En organizaciones grandes aparecen subculturas que reflejan problemas, situaciones o experiencias que enfrentan todos los miembros. Las subculturas están definidas por la división de departamentos y la separación geográfica.

Hernandez, Gallarzo & Espinoza (2011) los elementos de una cultura organizacional son: el paradigma, la misión y los valores de la organización, el sistema de control, el proceso de supervisión, la estructura de poder, quien toma las decisiones, los símbolos, los rituales y los mitos (Johnson,1988). ( p .93)

#### **4.4.2.3 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Alles (2007) Se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo. (p 20)

Griiffin, Phillips, & Gully (2017) El Comportamiento Organizacional ayuda a explicar y predecir la forma en que las personas y los grupos interpretan los acontecimientos, reaccionan y se comportan en las organizaciones, así como a describir el papel de los sistemas organizacionales, las estructuras y los procesos en la conformación del comportamiento; cada individuo ofrece a la organización un conjunto único de características personales, antecedentes y experiencias que adquirió en otras organizaciones. (p5)

Fincowsky & Krieger (2011) Los recursos que el comportamiento organizacional emplea para analizar las interacciones y el funcionamiento organizacional son de espectro amplio, abarcan un abanico de fenómenos individuales, grupales y organizacionales. A esto se debe que una ventaja competitiva suele basarse en la agrupación de recursos. (p10)

Gibson, Ivancevich, & Konoppaske (2006) La estructura de una organización es el patrón formal de cómo son agrupados sus personas y sus puestos. Los procesos son actividades que dan vida al organigrama. La comunicación, toma de decisiones y el desarrollo de la organización son ejemplos de procesos dentro de organizaciones. Algunas veces, comprender los problemas del proceso como fallas en la comunicación y la toma de decisiones dará como resultado una comprensión más precisa del comportamiento organizacional que simplemente examinar los arreglos estructurales. (p7)

#### **4.4.2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL**

(García, Ibarra, & Contreras) El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

(Méndez, 2006) Una aproximación al origen de lo que se entiende por clima organizacional se encuentra en la sociología. El concepto de organización, en la perspectiva de la teoría en las relaciones humanas, enfatiza en la importancia del hombre en su función de trabajo por su participación en un sistema social.

(Ramírez & Domínguez, 2012) El clima organizacional se basa en las percepciones individuales, y a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refieren a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. Por lo tanto, casi siempre la gerencia manipula el clima con mayor facilidad que la cultura para afectar de manera directa el comportamiento de los empleados. (p 23)

(Uribe, 2015) El Clima Organizacional se utiliza como elemento fundamental para medir las percepciones que el trabajador tiene de las disposiciones y técnicas que ocurren en la organización, ya que refleja la interacción entre las características personales y de la institución, el cual recoge aspectos de las condiciones de trabajo, su bienestar y el desarrollo de la entidad; se puede considerar que el clima organizacional y la salud de los colaboradores van de la mano, su aporte es significativo en los procesos del trabajo y productividad es preciso que las autoridades de las instituciones procuren un manejo adecuado en las relaciones que se mantienen dentro de la institución generando un ambiente acogedor; para que esto



genere satisfacción en las personas al realizar sus funciones a corto y largo plazo al evidenciar un buen rendimiento en las actividades designadas por la institución.

Para Gómez (2014) el clima organizacional es el conjunto de factores cotidianos que definen el ambiente de trabajo y que derivan de la cultura. Por lo tanto, el clima no puede entenderse sin la cultura. Los valores son el núcleo de la cultura. El clima corresponde a la situación y la cultura al sistema. Muchos factores situacionales pueden tener escasa influencia en la conducta cuando están presentes de forma aislada, pero resultan en cambio muy poderosos en combinación con otros factores situacionales. La combinación de factores situacionales es lo que hace que emerja y se mantenga un determinado clima. (p178)



*Figura 2 Cultura, clima y valores (Fuente Gómez, 2014)*

En la figura 2 se presenta la simbiosis entre los conceptos de cultura, clima y valores; se interpreta que el clima produce un feedback en la cultura, un cambio cultural se da alterando los valores y variando el clima; estas metamorfosis se pueden producir por cambios económicos, tecnológicos o políticos y por sucesos traumáticos. (Gómez, 2014)

(Iglesias & Sánchez, 2015) La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área

dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Entre las escalas de medición del clima organizacional encontramos las siguientes:

**Tabla 2 Escalas de medición del clima organizacional**

<b>Nombre</b>	<b>Autores</b>	<b>Año</b>
Organization Climate Questionnaire OCQ	Litwin y Stringer	1968
Survey of Organization	Taylor y Bowers	1972
Perceived Work Environment	Newman	1975,1977
Escala de Clima Organizacional	Decotiis y Koys	1981,1991
Encuesta de Clima Organizacional ECO	Toro	1992,1992
Psychological Climate Scale	Brown y Leigh	1996

Fuente: (Uribe, 2015)

(Sandoval, 2004) Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

**Tabla 3 Dimensiones de medición del clima organizacional según Koys y Decottis, (1991)**

<b>Escala</b>	<b>Descripción Escala</b>	<b>Nº de ítems</b>
<b>Autonomía</b>	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades	5
<b>Cohesión</b>	Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.	5
<b>Confianza</b>	La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.	5
<b>Presión</b>	La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.	5
<b>Apoyo</b>	La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.	5
<b>Reconocimiento</b>	La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.	5
<b>Equidad</b>	La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.	5
<b>Innovación</b>	La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativos y asumir nuevas áreas de trabajo, en donde tenga poco o nada de experiencia.	5

Fuente: (Chiang, Salazar, & Nuñez, 2008)

**Tabla 4 Dimensiones de medición del clima organizacional según Likert, citado por Brunet, (2004)**

Los métodos de mando	La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados
Las características de las fuerzas motivacionales	Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
Las características de los procesos de comunicación	La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

Las características de los procesos de influencia	La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
Las características de los procesos de toma de decisiones	La pertinencia 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 fijación de objetivos o directrices
Las características de los procesos de control	El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento	La planificación así como la formación deseada.

Fuente: Likert, citado por Brunet, (2004)

El clima organizacional contribuye al mejoramiento y a la comprensión del desempeño laboral las dimensiones relacionadas con el desempeño son: supervisión, apoyo, riesgo, toma de decisiones, recompensas, las relaciones entre compañeros y la estructura (Rodríguez, Retamal, & Cornejo, 2011)

García, (2009) El Cuestionario de Rensis Likert. Dessler la herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo. Para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización.

García, (2009) Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA) El instrumento de medición del clima organizacional utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control. Sudarsky (1977) considera el clima organizacional como un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se traducen (a

través del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos. El instrumento permite hacer un diagnóstico del clima organizacional al responder a la pregunta: ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? Con base en la información generada en la medición, se puede predecir la manera más adecuada de orientar la acción de acuerdo con prioridades y limitaciones, tanto económicas como de recursos humanos, si se tiene en cuenta que se puede establecer una relación entre las dimensiones del clima organizacional y las motivaciones sociales.

García, (2009) Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez El instrumento es un formulario que consta de 27 dimensiones: Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información. Este instrumento facilita la obtención de un perfil de diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización a través de un promedio de los resultados de los factores. También, permite determinar el grado de dispersión de las respuestas, las diversas causas en la variación de los factores y las soluciones para mejorar cada factor al utilizar la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente.

#### **4.4.2. 5 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Dessler y Varela (2011) La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización, tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente:

Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado)

Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto  
Seleccionar a los candidatos para cada puesto

Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores

Evaluar el desempeño Administrar los sueldos y los salarios (remunerar)

Proporcionar incentivos y prestaciones

Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar) Capacitar y desarrollar a los empleados actuales. (p. 2)

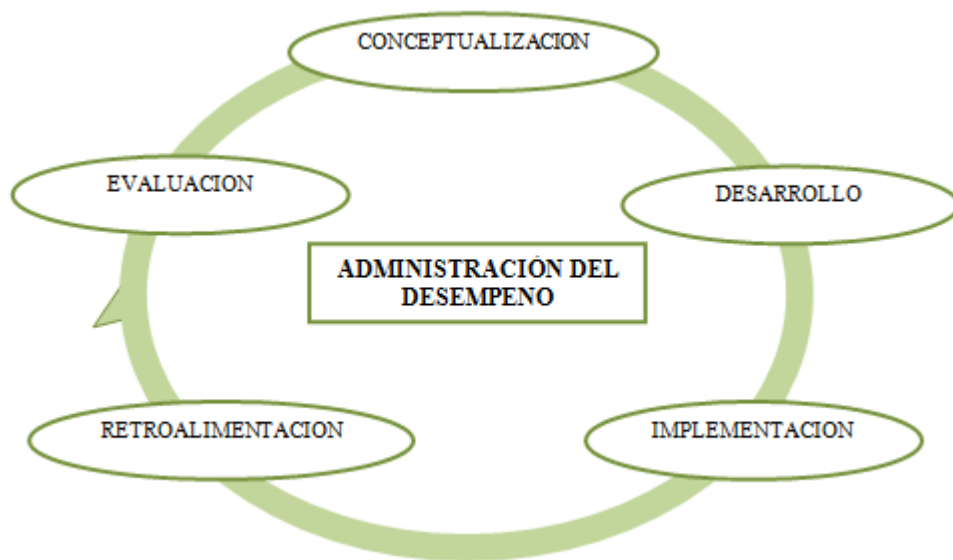
Chiavenato (2011) La expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y, por el otro, éstas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de Recursos Humanos para las personas que trabajan en las organizaciones, en realidad, esa antigua denominación, que viene de la era industrial, peca de reduccionista al tratar a las personas sólo como recursos organizacionales. Considerar a los individuos de esa manera no es más que cosificarlos, estandarizarlos y uniformar su papel en las organizaciones. Hoy en día, las personas ya no son recursos o activos de la compañía, sino socios capaces de proporcionar vida y éxito a la organización. (p. 80)

#### **4.4.2.6 ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Bohlander, Snell y Morris, (2018) Es el proceso mediante el cual se crea un ambiente o entorno de trabajo en el que las personas pueden desempeñarse al máximo de sus capacidades con el fin de alcanzar las metas de la organización. Es un sistema completo de trabajo que emana de los objetivos de la empresa. (p. 300)

Mondy (2010) Es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizaciones se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia de la organización. (p.238)

Montejo, (2001) Las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones. Recientemente se ha descubierto que toda Administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado.



*Figura 3 Etapas de la administración del desempeño (Fuente: Montejo, 2001)*

1. Conceptualización.- Etapa donde se proyecta la visión del rendimiento de la institución
2. Desarrollo.- Fase para conocer el rendimiento en curso
3. Implementación.- Se procede a monitorear el desempeño actual, se capacita y se controla periódicamente el desempeño
4. Feedback.- Es relevante hacerlo antes, durante y después de la evaluación
5. Evaluación se controla los resultados para conseguir los objetivos. (Montejo, 2001)

#### **4.4.2.7 Evaluación del Desempeño**

Pedraza, Amaya, & Conde, (2010) Los cambios que se han generado en los diferentes entornos laborales en la actualidad, han llevado a las organizaciones a acelerar su ritmo de trabajo para poder lograr ser competitivas y exitosas. Para alcanzar el éxito, las organizaciones deben gestionar adecuadamente su talento humano, considerando los procesos a que ellos son sometidos dentro de estas instituciones. Uno de los más importantes al respecto, lo constituye la evaluación del desempeño laboral de los empleados

Dessler y Varela, (2011) Evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque “evaluar el desempeño” por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación, los formatos reales tan sólo son parte del proceso en su conjunto. La evaluación del desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente. (p. 222)

Chiavenato, (2011) Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiados son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Montejo, (2001) La evaluación le da al trabajador la oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol. Con ella se estimula el trabajo en equipo y se procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa. Es un instrumento para mantener una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores. Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela por que esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas. Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican. Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.



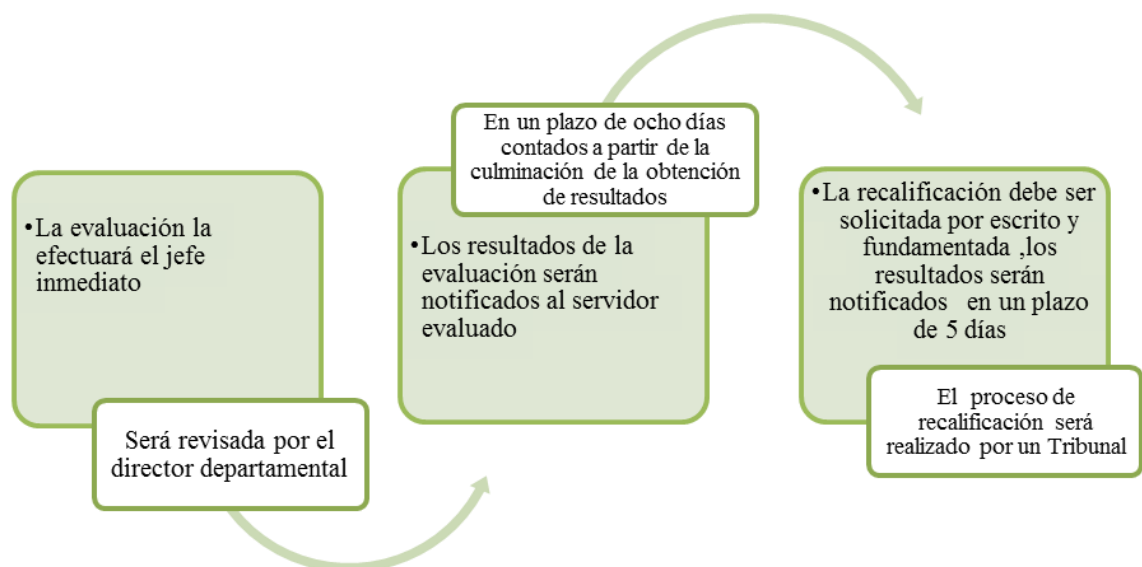
Los métodos más conocidos para evaluar son:

Método de escalas gráficas	Método de elección forzada
Método de evaluación de 360°	Comparación por alineamiento
Evaluación por objetivos	Incidentes críticos
Investigación de campo	Clasificación alterna
Comparación por pares	Evaluación de 90°

*Figura 4 Métodos de evaluación del desempeño (Fuente: Propia)*

Según el reglamento para la administración del talento humano en el GADMA, las escalas de evaluación utilizadas son:

- Excelente: Es aquel que supera los objetivos y metas programadas;
- Muy Bueno: Es el que cumple los objetivos y metas programadas;
- Satisfactorio: Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad;
- Regular: Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad; y,
- Insuficiente: Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto. Las escalas de evaluación incorporarán la ponderación de los indicadores de evaluación establecidos en la norma técnica.



*Figura 5 Proceso de evaluación del desempeño (Fuente: Reglamento para la administración del Talento Humano en el GADMA)*

(Chiavenato, 2007) El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. (p.249)

(Chiavenato, 2007) indica que el método de elección forzosa consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización (efecto de halo). Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores.

(Chiavenato, 2007) La investigación de campo es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

(Chiavenato, 2007) El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la

normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas

(Chiavenato, 2007) Método de comparación de pares es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño

#### **4.4.2.8 DESEMPEÑO LABORAL**

Pedraza, Amaya, & Conde, (2010) El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

El desempeño en instituciones públicas se encuentra asociadas a la conducta, normas y el resultado de objetivos individuales e institucionales, no basta con ser productivo es importante complementar un desempeño en el que se complementen los aspectos de normas, sociales y profesionales (Rodríguez, Retamal, & Cornejo, 2011)

Galpin, (2013) Para conseguir una medición eficaz es necesario: Fijar expectativas específicas y cuantitativas, hacer que todo sea lo más sencillo posible, ser creativo, comprometer a las personas en el diseño de sus propias medidas, determinar la frecuencia de la medición y determinar quién será el responsable de las valoraciones

Arias, (2012) Las empresas que desean elevar su desempeño, orientándose hacia la calidad, deben buscar estrategias internas que le ayuden a alcanzar sus objetivos. Para satisfacer las complejas necesidades de los clientes, se requiere de un trabajo no individualizado; por el contrario, la utilización exitosa de grupos cuyos miembros tengan diferentes habilidades, antecedentes, y experiencias, incrementa la posibilidad de ofrecer soluciones creativas.

## **4.5. Metodología**

### **4.5.1. Enfoque de la investigación**

La presente investigación está enmarcada dentro del enfoque cuantitativo Hernández, Fernández, & Baptista,( 2006) usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (p.5) El enfoque cuantitativo está ligado de procesos, sigue secuencias que no deben ser afectadas, en primera debemos tener una idea, objetivos y preguntas de investigación, se realiza un marco teórico, determinamos hipótesis y variables que deben ser probadas a través de métodos estadísticos, finalmente obtenemos conclusiones (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

### **4.5.2. Tipo de investigación**

Hernández, Fernández, & Baptista, (2014) manifiesta que la modalidad de campo se enfoca en realizar el estudio en el lugar en que se desarrolla el fenómeno, con el fin de que la investigación sea más real, mientras que la modalidad bibliográfica es definida como la búsqueda, recolección y valoración crítica de la información que es utilizada para sustentar teórica y científicamente la investigación.

### **4.5.3. Nivel de investigación**

Para la presente investigación se aplicó estadística descriptiva Cruz, Olivares, & González, (2014) generalmente los datos se reorganizan en una forma adecuada para

introducirlos a un programa de computo. Estos datos se presentan frecuentemente en tablas y/o gráficos.

Hernández, Fernández, & Baptista, (2014) La meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Hernández, Fernández, & Baptista, (2014) Los estudios correlacionales tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular.

#### **4.5.4. Diseño de la Investigación**

Hernández, Fernández, & Baptista, (2014) En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

La presente investigación tiene un diseño de carácter no experimental, transeccional, correlacional, los datos a reunir se obtendrán del personal de Tesorería del Gad Municipalidad de Ambato, al final de la investigación se correlacionará las variables de estudio. La investigación es de corte transeccional debido a que se considera un solo periodo de tiempo, en este caso el estudio se efectuó entre Enero – Agosto 2020

#### **4.5.5 Población y muestra**

##### **4.5.5.1 Población**

Arias, Villasís, & Miranda, (2016) La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados. Es necesario

aclarar que cuando se habla de población de estudio, el término no se refiere exclusivamente a seres humanos sino que también puede corresponder a animales, muestras biológicas, expedientes, hospitales, objetos, familias, organizaciones, etc.; para estos últimos, podría ser más adecuado utilizar un término análogo, como universo de estudio.

#### 4.5.5.2 Muestra

López, (2004) Muestra es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas. La muestra es una parte representativa de la población.

En la presente investigación, la población la representa el personal que labora en la sección de Tesorería del Gad Municipalidad de Ambato, en virtud de que la población es pequeña, no se recurrirá a ninguna fórmula para el cálculo de la muestra, ya que el número a investigar no requiere la utilización de la misma, por ende se trabajó con el total de la población.

**Tabla 5** *Población de estudio*

<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
Mujeres	39
Hombres	15
<b>Total</b>	<b>54</b>

**Fuente:** Gad Municipalidad de Ambato Sección Tesorería

#### 4.5.6 Técnica e instrumentos para recolección de datos

Es importante mencionar que la presente investigación cuenta con la respectiva autorización del Departamento de Talento Humano, así como de la Dirección Financiera y de la Jefatura de Tesorería del Gad Municipalidad de Ambato, de esta

manera se permitió la aplicación de los instrumentos de medida de las variables de estudio.

#### **4.5.6.1 Técnicas para la recolección de datos**

##### **Encuesta**

López & Fachelli, (2015) La encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida.

#### **4.5.6.2 Instrumentos para la recolección de datos**

El instrumento utilizado en la investigación fueron dos tipos de cuestionarios, a continuación se describen:

##### **Cuestionario**

Hernández, Fernández, & Baptista, (2014) indican que cuestionario es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir.

López & Fachelli, (2015) La recogida de los datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recogida de los datos (de medición) y la forma protocolaria de realizar las preguntas (cuadro de registro) que se administra a la población o una muestra extensa de ella mediante una entrevista donde es característico el anonimato del sujeto.

El objetivo del presente proyecto es determinar como el clima organizacional influye en el desempeño laboral del personal del Gad Municipalidad de Ambato para esto se aplicó el cuestionario de los investigadores Koys y Decottis, (1991) para medir el clima organizacional en la unidad de trabajo.

El instrumento esta integrado por 8 dimensiones de medida del clima organizacional, cada dimensión se compone por 5 items, el formato de respuesta de Likert de 5 puntos:

5= Muy de acuerdo, 4= De acuerdo, 3= No estoy seguro, 2= En desacuerdo, 1= Totalmente en desacuerdo

Para medir el desempeño laboral se aplicó un cuestionario validado en la tesis de del profesional Joaquin Machacas Rojas en su tesis titulada para optar el título Profesional de licenciado en Administración de Empresa (Quispe Vargas, 2015), este instrumento consta de 3 dimensiones con 5 ítems en cada dimensión, con una escala de Likert de 5 puntos:

5= Siempre, 4= Casi siempre, 3= Algunas veces, 2= Muy pocas veces, 1= Nunca

La aplicación de los cuestionarios fue personal, sin control de tiempo, voluntaria y anónima.

#### **4.5.7 Validez del instrumento**

Para efectos del análisis de confiabilidad del instrumento se utilizó el Método de Alfa de Cronbach.

Kerlinger & Lee, (2002) La confiabilidad o fiabilidad, se refiere a la consistencia o estabilidad de una medida. Una definición técnica de confiabilidad que ayuda a resolver tanto problemas teóricos como prácticos es aquella que parte de la investigación de qué tanto error de medición existe en un instrumento de medición, considerando tanto la varianza sistemática como la varianza por el azar.

En 1951 aparece el Coeficiente Alfa Cronbach, propuesto por Lee J. Cronbach, es un índice utilizado para evaluar la seguridad del instrumento. (Oviedo & Campo, 2005).

#### **Formula:**

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

#### **Donde:**

$\alpha$ = Alfa de Cronbach



**K**=Número de ítems

**Vi**=Varianza de cada ítem

**Vt**= Varianza total

Para calcular el valor de Alfa de Cronbach se utilizó el programa estadístico SPSS.

**Tabla 6 Alfa de Cronbach Comportamiento Organizacional**

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	54	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	54	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,962	40

**Fuente:** Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta

**Tabla 7 Alfa de Cronbach Desempeño laboral**

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	54	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	54	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,889	15

**Fuente:** Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta

Se considera que se debe superar el 60% para que el instrumento sea confiable, en el presente caso en el instrumento que mide el clima organizacional en el Gad Municipalidad de Ambato obtuvo como resultado un valor de 96%, para el caso del instrumento que mide el desempeño laboral el resultado es 88%, resultados que validan la calidad de información que se presenta en el proyecto de investigación es decir que los datos obtenidos nos afirma que el instrumento empleado para la investigación es: fiable

## 5. Resultados de la investigación

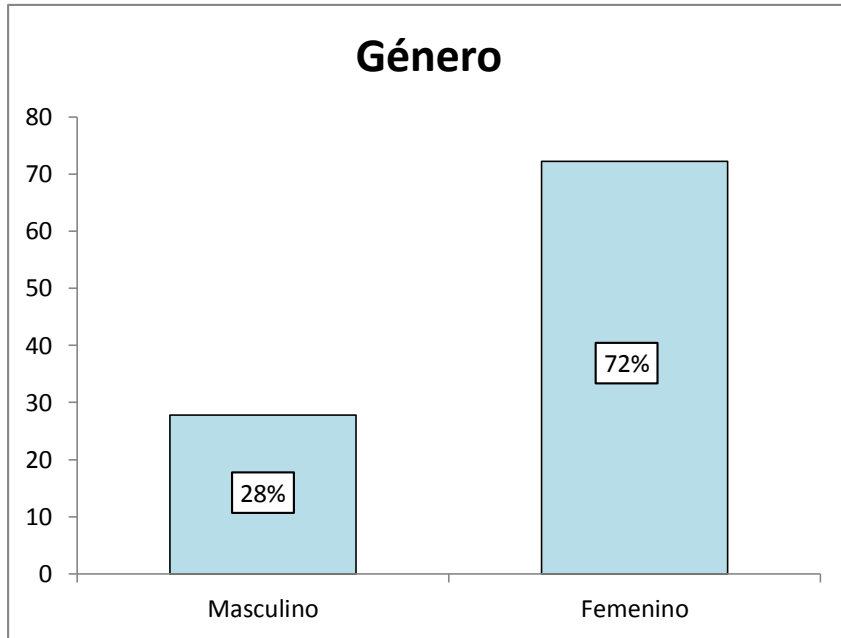
### 5.1 Analisis de variables personales

**Tabla 8** *Análisis de los resultados personales*

<b>Variabes</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Género</b>		
Masculino	15	28%
Femenino	39	72%
<b>Edad</b>		
18-25	1	2%
26-35	14	26%
36-45	17	31%
46-55	20	37%
56-más	2	4%
<b>Instrucción</b>		
Primaria	1	2%
Secundaria	5	9%
Técnica o tecnológica	7	13%
Tercer nivel	39	72%
Cuarto nivel	2	4%
<b>Tiempo que labora</b>		
Menos de 1 año	3	6%
1- 5 años	16	30%
6 -10 años	13	24%
más de 10 años	22	41%
<b>Cargo</b>		
Tesorera	1	2%
Secretario de coactivas	1	2%
Supervisor de cajas	1	2%
Notificador	2	4%
Técnico contable	3	6%
Analista de tesorería	5	9%
Recaudador	41	76%

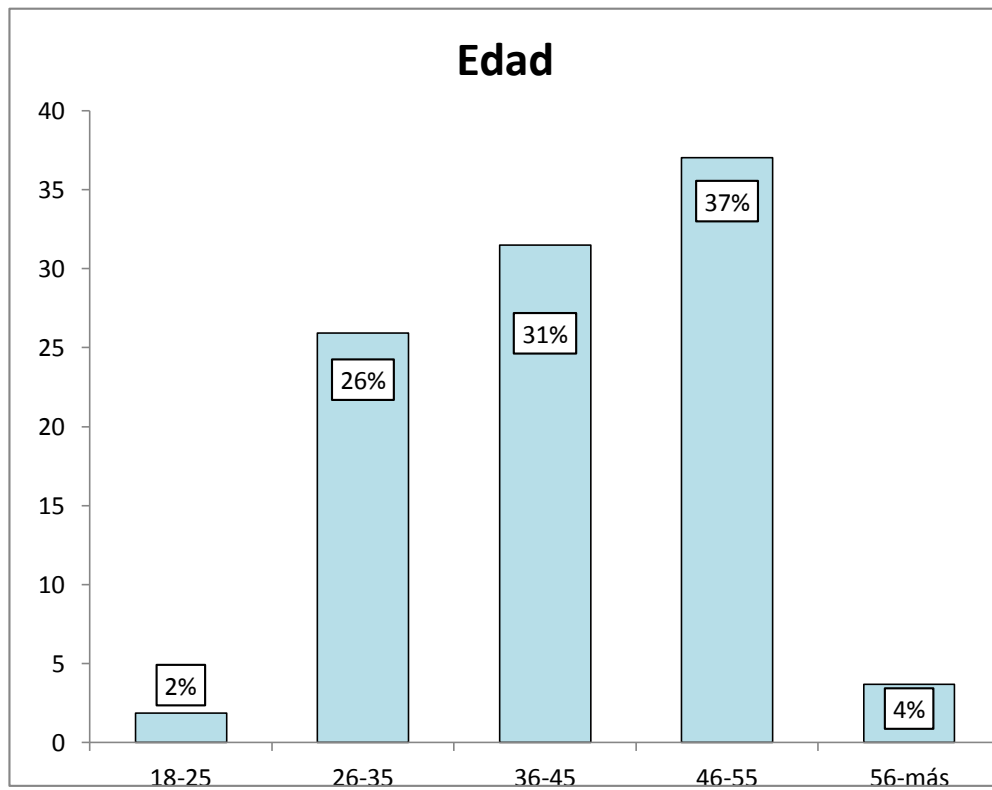
*Fuente: Encuesta*

Del total de personas encuestadas se observa que el 72% son del género femenino, mientras que en el 28% corresponde al género masculino. Esto evidencia que el sector financiero está integrado en su mayoría por mujeres.



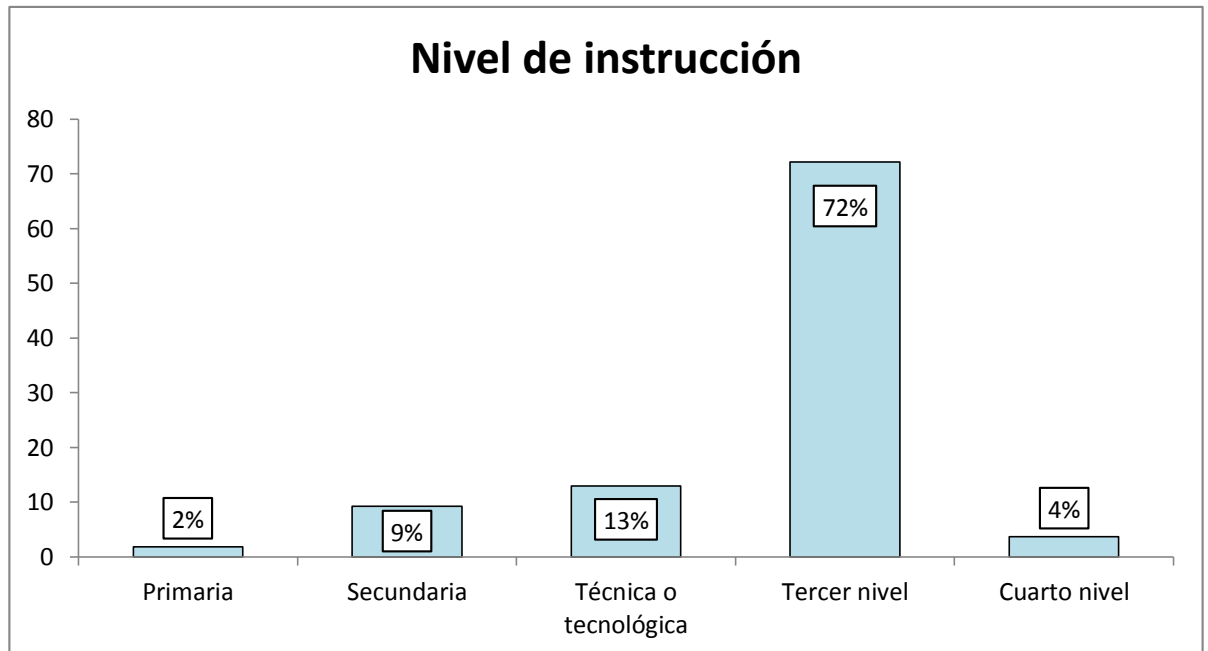
*Figura 6 Distribución de los participantes del estudio según el género*

En lo que respecta a la edad de las personas encuestadas, se aprecia que las edades comprendidas entre 46 -55 años poseen un 37% donde se concentra la mayor cantidad de personas además esta integrado por quienes poseen mayor experiencia en el área de tesorería. En segundo lugar se ubica el rango de edades de 36-45 años con un 31%, en tercer punto se encuentra la categoría comprendida entre 26-35 años con un 26%, como cuarto lugar observamos que las personas con edades mayores a 56 años tiene un 4%, por ultimo encontramos a los funcionarios de 18-25 años con 2%.



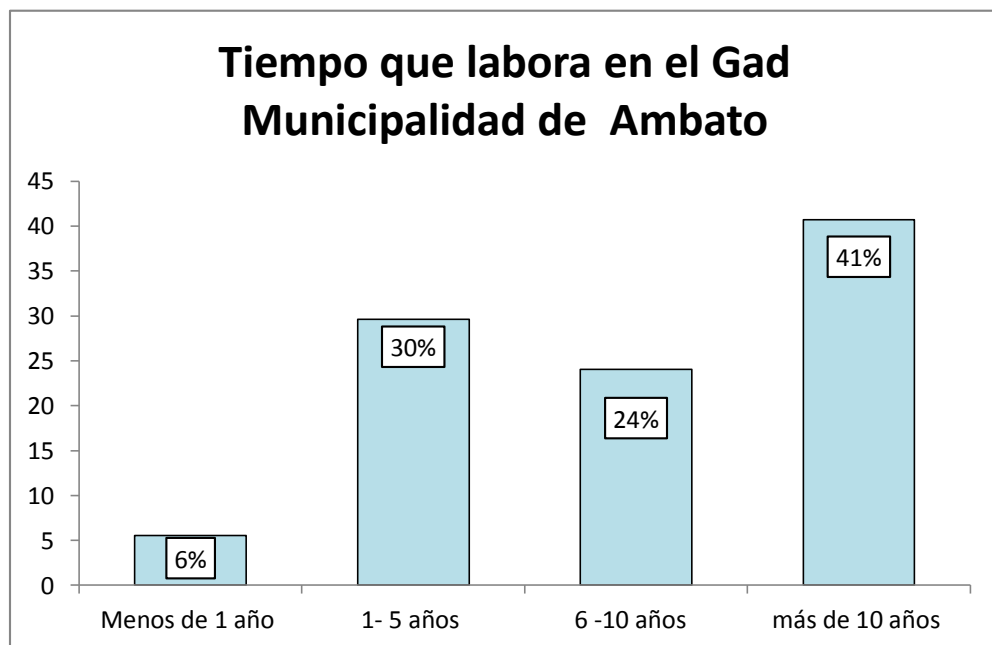
*Figura 7 Distribución de los participantes del estudio según la edad*

De los funcionarios municipales el 72% tienen instrucción de tercer nivel, el 13% de los encuestados tienen títulos técnicos o tecnológicos, el 9% corresponde a la personas con estudios de secundaria, mientras que el 4% han realizados estudios de cuarto nivel y el 2% tienen formación académica hasta la primaria.



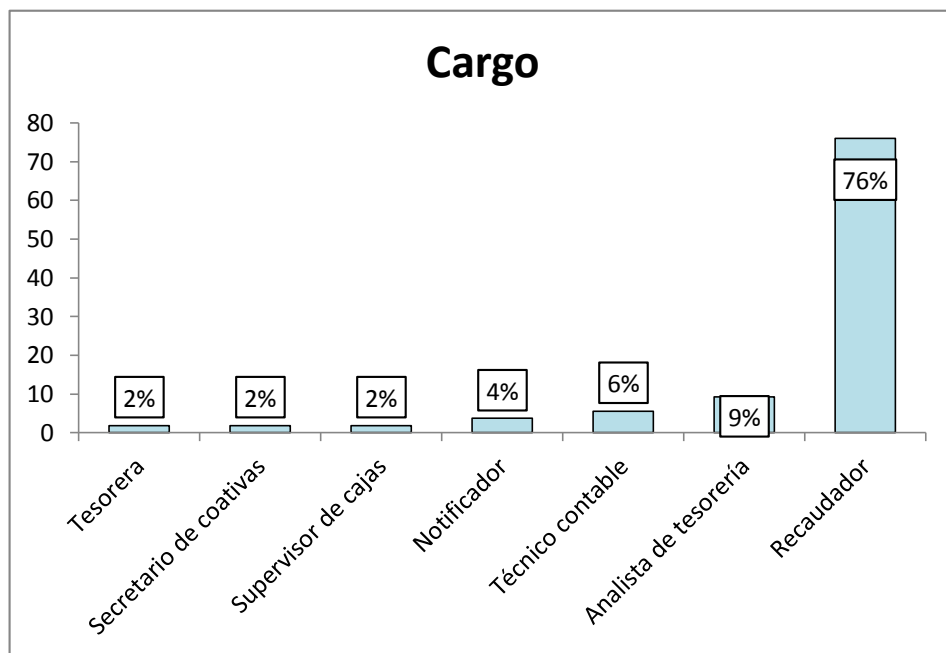
*Figura 8 Distribución de los participantes del estudio según el nivel de instrucción*

En lo que respecta al tiempo que laboran en el Gad Municipalidad de Ambato, el 41% pertenece a los participantes que han laborado más de 10 años, el 30% corresponde a los empleados municipales que trabajan de 1 a 5 años, entre 6 a 10 años el 24% y con el 6% pertenece al personal interno de menos de un año. En este análisis se visualiza que en el departamento de tesorería del Gad Municipalidad de Ambato, existe un porcentaje alto de personas que laboran de manera continua es decir que mantienen una relación laboral de varios años.



*Figura 9 Distribución de los participantes del estudio según el tiempo que laboran en el Gad Municipalidad de Ambato*

Respecto al cargo que ocupa la población de estudio, el 76% corresponden a 41 participantes que tienen el cargo de recaudadores. Por otra parte, el 9% son analista de tesorería, el 6% son técnicos contables, el 4% corresponde a funcionarios que realizan labores de notificadores, el 2% pertenece para la supervisión de cajas, un 2% pertenece para la secretaria de coactivas y 2% trabaja en el área de jefatura de la tesorería municipal. De estos hallazgos se puede considerar que mayoría de la población analizada se encuentra laborando en la recaudación de valores en distintos puntos de recaudación de la ciudad.



*Figura 10 Distribución de los participantes del estudio según el cargo que ocupan*



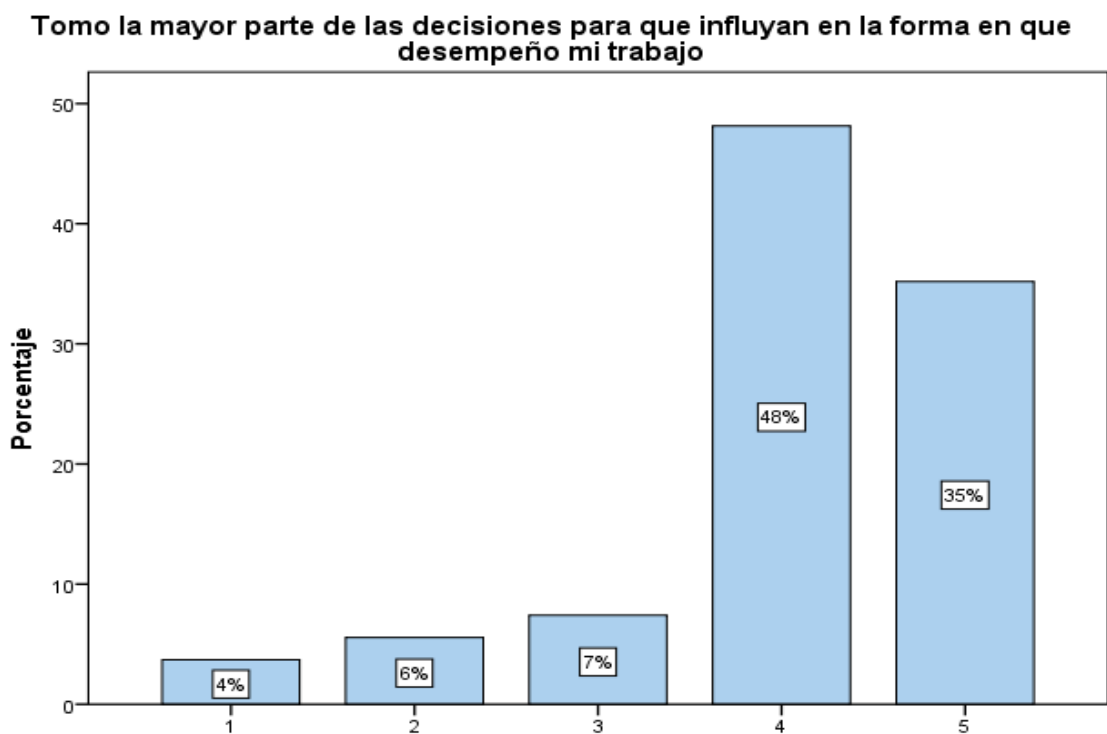
## 5.2 Analisis de la variable Clima Organizacional

1.1 Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo

**Tabla 9** Pregunta 1.1 Dimensión: Autonomía

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	1	4
	2	6
	3	7
	4	48
	5	35
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

*Fuente: Encuesta*



**Figura 11** Análisis de autonomía en toma de decisiones

El 48% los colaboradores indican que están de acuerdo en el hecho de que toman decisiones que influyen en el trabajo, mientras que el 35% afirman que están muy de acuerdo con que tienen la autonomía de tomar decisiones, el 7% no está seguro, el 6% se encuentra en desacuerdo y el 4% opinan que están totalmente en desacuerdo.

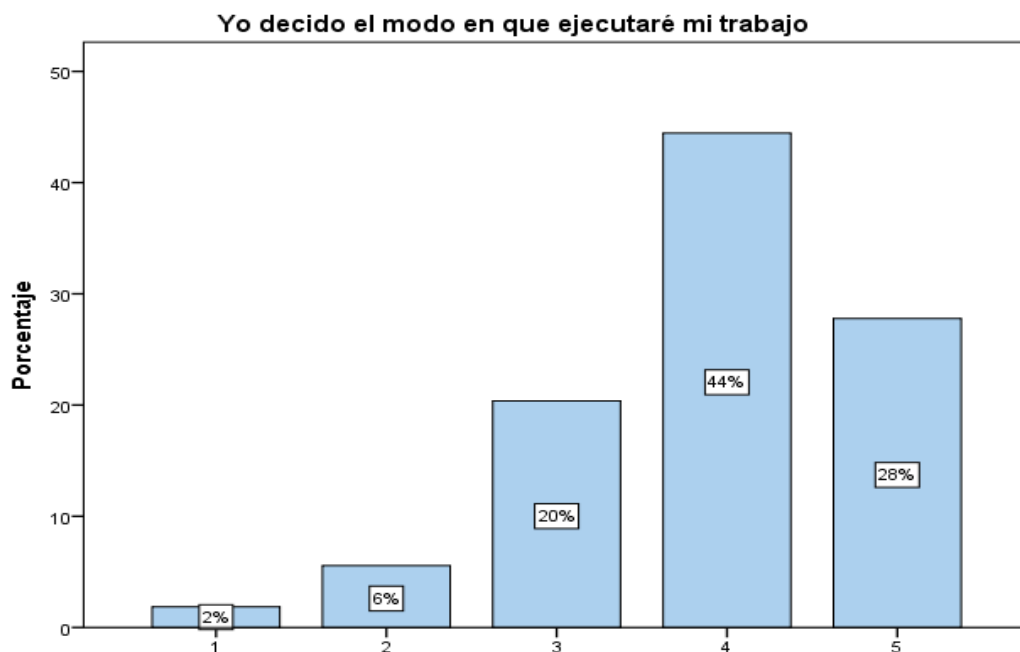
La mayor parte de los colaboradores afirman que toman decisiones que influyen en la forma que desempeñan el trabajo asignado, la autonomía es por naturaleza una cualidad del ser humano, es importante que la toma de decisiones de las haga de manera correcta sin dejar de lado las normas, lineamientos y procedimientos que deben ser aplicados para el correcto desempeño de funciones.

## 1.2 Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo

**Tabla 10** *Pregunta 1.2 Dimensión: Autonomía*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	1	1	2
	2	3	6
	3	11	20
	4	24	44
	5	15	28
<b>Total</b>		<b>54</b>	<b>100</b>

*Fuente: Encuesta*



**Figura 12** *Análisis de autonomía en ejecución del trabajo*

El 44% correspondiente a 24 personas manifiestan que son ellos quienes deciden el modo de ejecutar su trabajo, el 28% perteneciente a 15 personas están muy de acuerdo, el 20% referente a 11 personas indican que no están seguros, el 6%

equivalente a 3 personas señalan que están en desacuerdo y 1 persona representa el 2% la cual declara que está totalmente en desacuerdo.

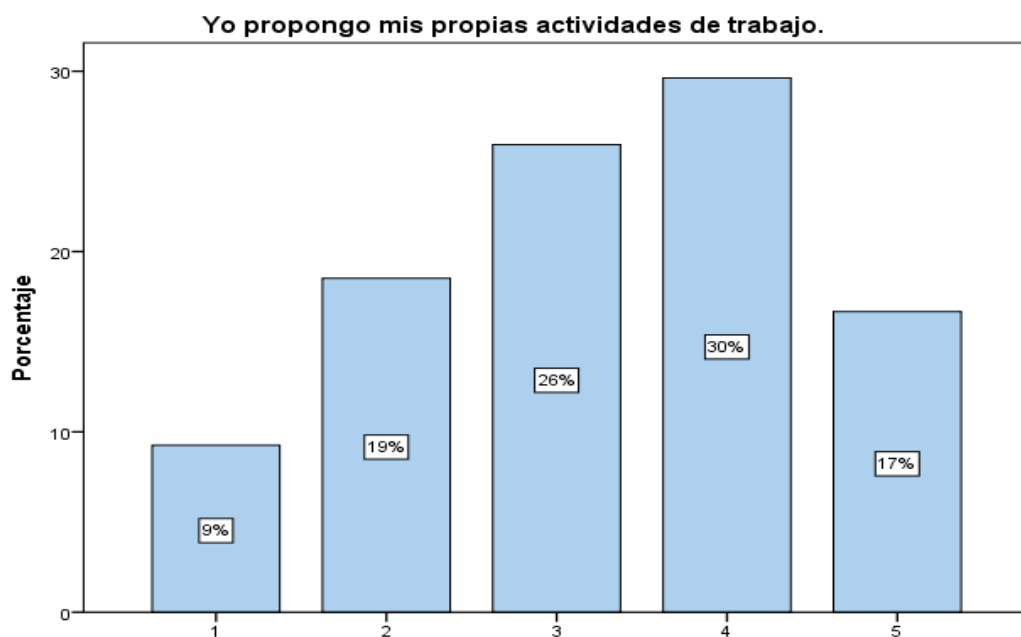
Se puede evidenciar que los colaboradores manifiestan que ellos deciden el modo de ejecutar su trabajo, es decir que el personal tiene clara las funciones y los objetivos que tienen dentro del departamento, esto hace que puedan realizar su trabajo de manera libre y con autonomía esto ayuda a desarrollar la motivación y la productividad.

### 1.3 Yo propongo mis propias actividades de trabajo.

**Tabla 11** *Pregunta 1.3 Dimensión: Autonomía*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	1	5	9
	2	10	19
	3	14	26
	4	16	30
	5	9	17
<b>Total</b>		<b>54</b>	<b>100</b>

*Fuente: Encuesta*



**Figura 13** *Análisis de autonomía en planteamiento de actividades*

Del total de encuestados 16 colaboradores pertenecientes al 30% indican que están de acuerdo con la premisa de proponer sus actividades de trabajo, 14 personas

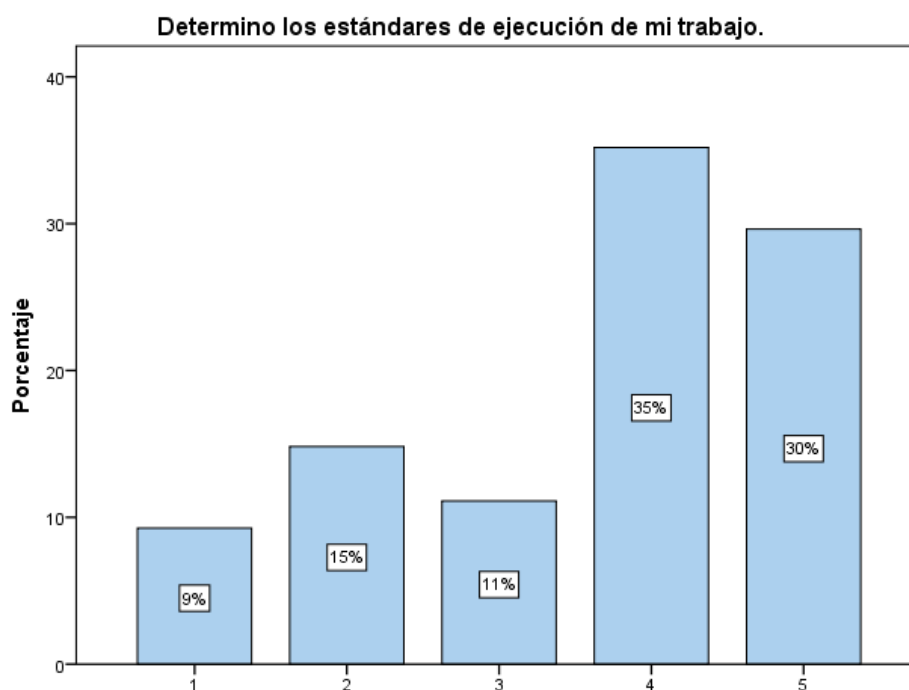
correspondientes al 26% no se encuentran seguras, 10 personas correspondientes al 19% manifiestan que están en desacuerdo, 9 personas equivalentes al 17% están muy de acuerdo y 5 miembros de la tesorería correspondientes al 9% están totalmente en desacuerdo.

#### 1.4 Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.

**Tabla 12** *Pregunta 1.4 Dimensión: Autonomía*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido 1	5	9
2	8	15
3	6	11
4	19	35
5	16	30
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

*Fuente: Encuesta*



**Figura 14** *Análisis de autonomía en ejecución de trabajo*

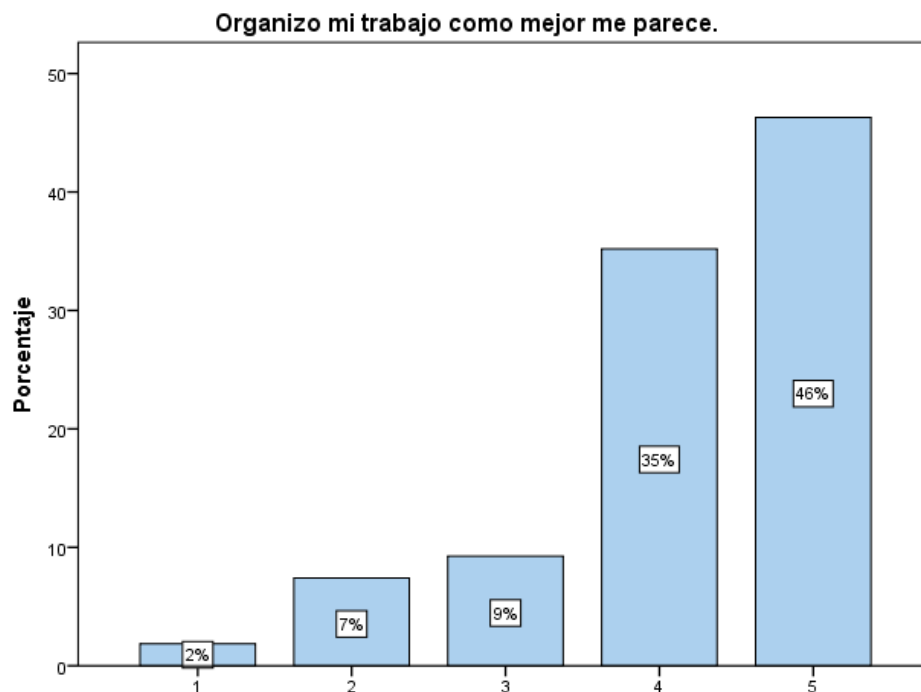
Del total de encuestados, el 35% indican que son ellos quienes determinan los estándares de ejecución del trabajo al igual que el 30%, el 15% de la población están en desacuerdo, el 11% manifiestan no estar seguros y 9% están totalmente en desacuerdo.

Es importante que para la correcta ejecución del trabajo el personal tenga suficiente conocimiento de las actividades a realizar, además el trabajo debe ser planificado y debe existir una supervisión efectiva ya que las decisiones tomadas afectarán a una de las áreas más importantes es decir a la tesorería.

### 1.5 Organizo mi trabajo como mejor me parece.

**Tabla 13** *Pregunta 1.5 Dimensión: Autonomía*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	1	1	2
	2	4	7
	3	5	9
	4	19	35
	5	25	46
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 15** *Análisis de autonomía en organización de trabajo*

Del total de la población el 46 % de encuestados afirman que están muy de acuerdo en que ellos organizan el trabajo como mejor les parece, el 35% atestiguan estar de

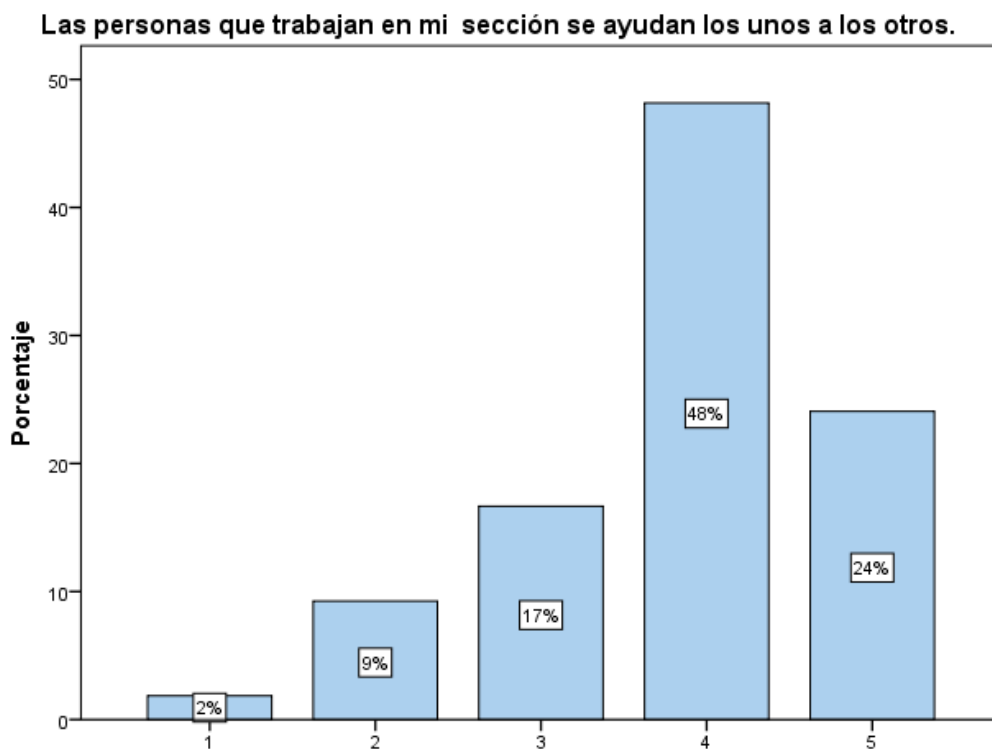
acuerdo, el 9% consideran no estar seguros, el 7% alega estar en desacuerdo y el 2% indican estar totalmente en desacuerdo.

La organización del trabajo es esencial para obtener calidad y un buen desempeño laboral para que el profesional se enfoque en el cumplimiento de responsabilidades requiere un ambiente de apoyo y confianza de parte de la jefatura.

## 2.1 Las personas que trabajan en mi sección se ayudan los unos a los otros.

**Tabla 14** *Pregunta 2.1 Dimensión: Cohesión*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	1	1	2
	2	5	9
	3	9	17
	4	26	48
	5	13	24
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 16** *Análisis de cohesión apoyo grupal*

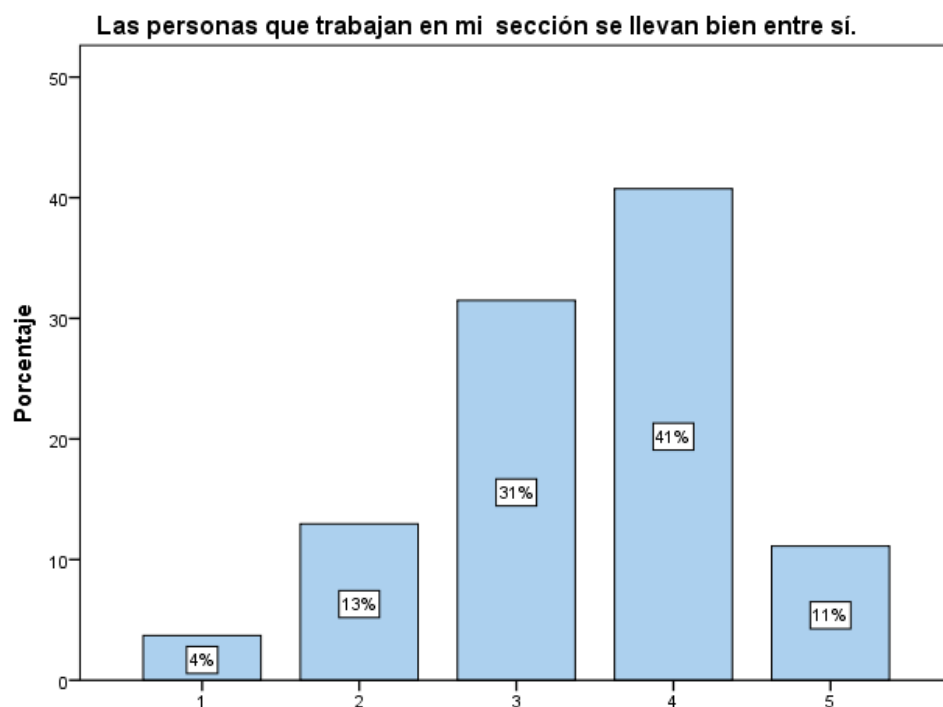
El 48% de la población mencionan que las personas que integran el área de tesorería se ayudan unos a otros, mientras que el 24% de los encuestados indican estar muy de acuerdo en que el equipo de trabajo se apoya, el 17% aluden no estar de acuerdo, el 9% están en desacuerdo y el 2% indica estar totalmente desacuerdo.

La mayor parte del personal manifiestan, que la cohesión grupal es efectiva esto es importante para fortalecer las relaciones interpersonales con todos los integrantes, además hay que potenciar el trabajo en equipo con todos los integrantes de la sección.

## 2.2 Las personas que trabajan en mi sección se llevan bien entre sí.

**Tabla 15** *Pregunta 2.2 Dimensión: Cohesión*

<b>Alternativa</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	1	2	4
	2	7	13
	3	17	31
	4	22	41
	5	6	11
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 17** Análisis cohesión relaciones personales

El 41% señala estar de acuerdo en que las personas de la sección mantienen una buena relación, mientras que el 31% afirman no estar seguros, el 13% manifiestan estar en desacuerdo, el 6% indican estar muy de acuerdo y el 4% aluden estar totalmente en desacuerdo.

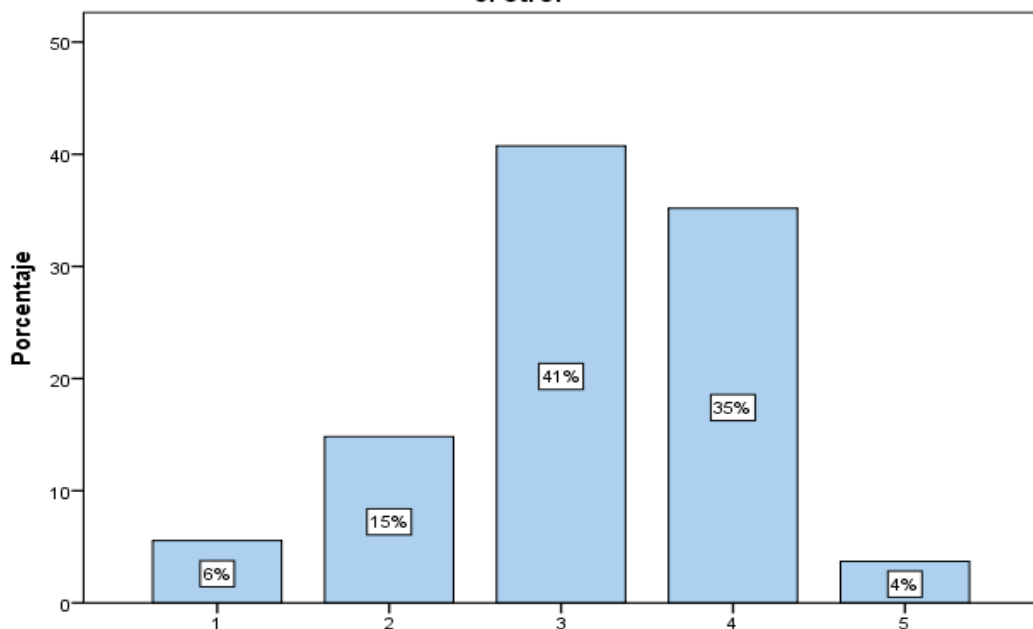
La falta de cohesión puede provocar un estrés entre los miembros de la organización es importante fomentar el trabajo en equipo, mejorando la comunicación interpersonal, ya que las buenas relaciones permitirá aumentar el desempeño y disminuirá el desgaste físico y mental.

### 2.3 Las personas que trabajan en mi sección tienen un interés personal el uno por el otro.

**Tabla 16** *Pregunta 2.3 Dimensión: Cohesión*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	1	3
	2	8
	3	22
	4	19
	5	2
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

**Las personas que trabajan en mi sección tienen un interés personal el uno por el otro.**



**Figura 18** *Análisis de cohesión en interés de los miembros de trabajo*



En la pregunta, si las personas de la sección tienen interés los unos por los otros, el 41% de los encuestados indican no estar seguros, el 35% manifiestan estar de acuerdo, el 15% no están de acuerdo 6% nos comunican estar totalmente en desacuerdo y el 4% están muy de acuerdo.

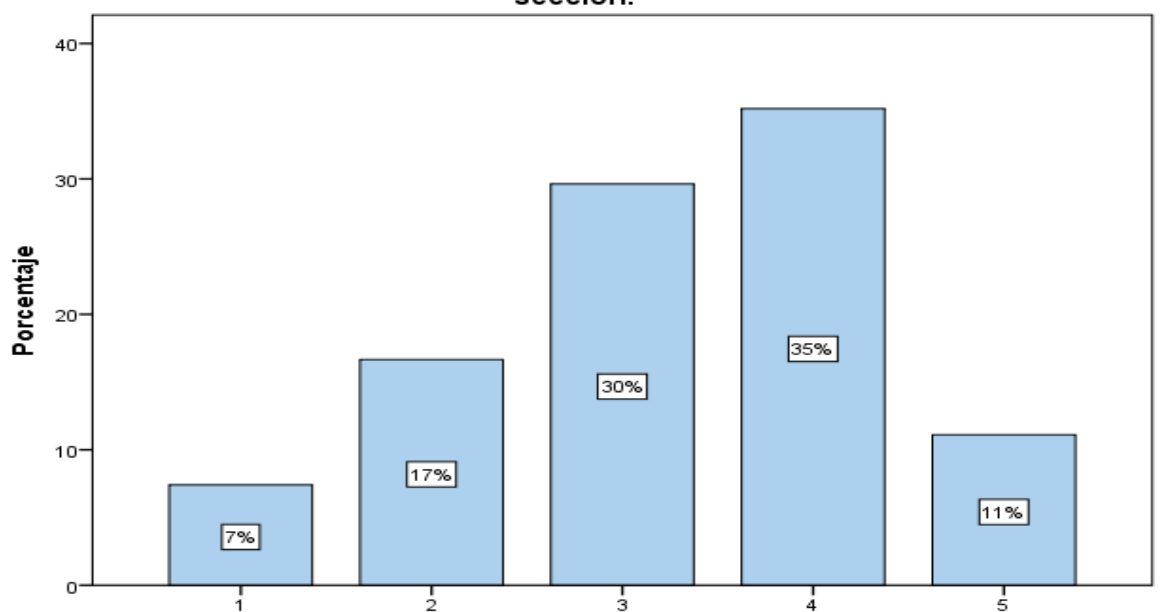
Está demostrado que las buenas relaciones entre compañeros son imprescindibles, además crea un clima laboral de armonía, incentiva a tener un sentimiento de pertenencia, es importante inculcar a los colaboradores que se debe tener un cierto interés entre compañeros en el sentido de fortalecer la los vínculos de fraternidad, el conseguir un equipo de trabajo donde no exista envidias, egoísmos.

#### 2.4 Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi sección.

**Tabla 17** Pregunta 2.4 Dimensión: Cohesión

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	1	4	7
	2	9	17
	3	16	30
	4	19	35
	5	6	11
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi sección.



**Figura 19** Análisis de cohesión en trabajo en equipo

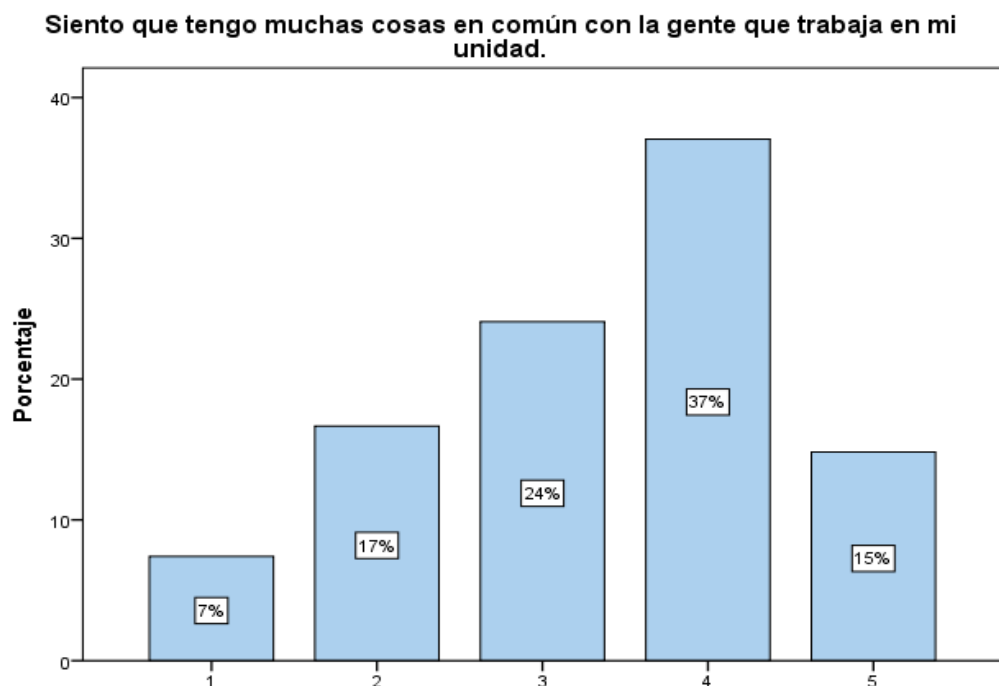
El 35% del personal encuestado opinan estar de acuerdo que en la sección de tesorería exista trabajo en equipo, el 30% manifiestan no estar seguros, el 17% están en desacuerdo, mientras que el 11% informan estar muy de acuerdo y finalmente el 7% indican estar totalmente en desacuerdo.

Es importante identificar puntos fuertes y débiles de los equipos de trabajo para poder mejorar y de las debilidades obtener fortalezas valiosas, en este caso es necesario mejorar la confianza del equipo de trabajo, para incrementar la calidad humana y la empatía entre los miembros de la sección.

### 2.5 Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.

**Tabla 18** *Pregunta 2.5 Dimensión: Cohesión*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	1	4	7
	2	9	17
	3	13	24
	4	20	37
	5	8	15
<b>Total</b>		<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 20** *Análisis de cohesión pertenencia*

El 37% indican estar de acuerdo en tener cosas en común con los compañeros del trabajo, el 24% no están seguros, el 17 % manifiestan estar en desacuerdo mientras que el 15% sienten estar muy de acuerdo y el 7% está totalmente en desacuerdo.

No es lo mismo estar en un grupo que sentir pertenencia al grupo, es importante incentivar la tolerancia entre miembros pues cada persona es un mundo diferente, unir y coordinar gente con distintas actitudes y aptitudes es el reto, para conseguir una cohesión necesaria y obtener un desempeño laboral eficiente.

### 3.1 Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.

**Tabla 19** *Pregunta 3.1 Dimensión: Confianza*

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	1	5	9
	2	10	19
	3	17	31
	4	14	26
	5	8	15
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 21** *Análisis de confianza con jefatura*

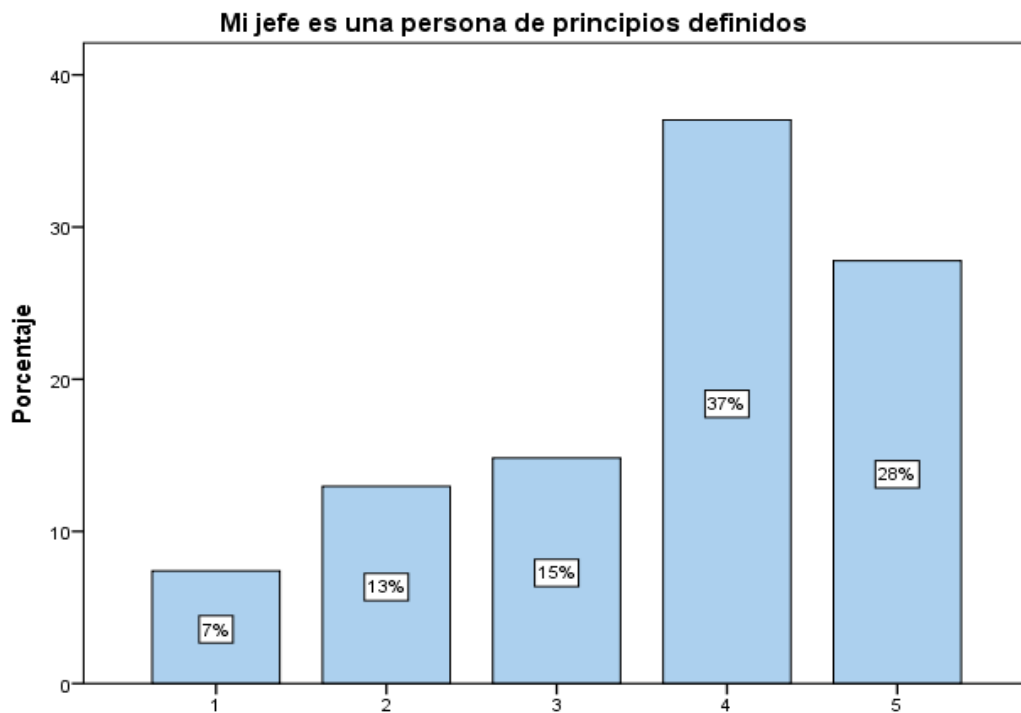
El 31% de los encuestados manifiestan no estar seguros en la confidencialidad con la jefatura, el 26% dicen estar de acuerdo en que la jefatura maneja los comentarios de manera confiable, el 19% están en desacuerdo, mientras que 15% indican estar muy de acuerdo y el 9% manifiestan estar totalmente en desacuerdo.

La falta de confianza genera inestabilidad además crea estrés laboral, se debe garantizar el bienestar laboral, la jefatura deberá transmitir un comportamiento íntegro, construir una comunicación efectiva ya que el comportamiento del líder influye en los colaboradores los empleados que se sienten cómodos y confiados con el jefe, de esta manera el clima laboral mejorará notablemente.

### 3.2 Mi jefe es una persona de principios definidos

**Tabla 20** Pregunta 3.2 Dimensión: Confianza

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	1	7
	2	13
	3	15
	4	37
	5	28
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 22** Análisis de confianza con jefatura

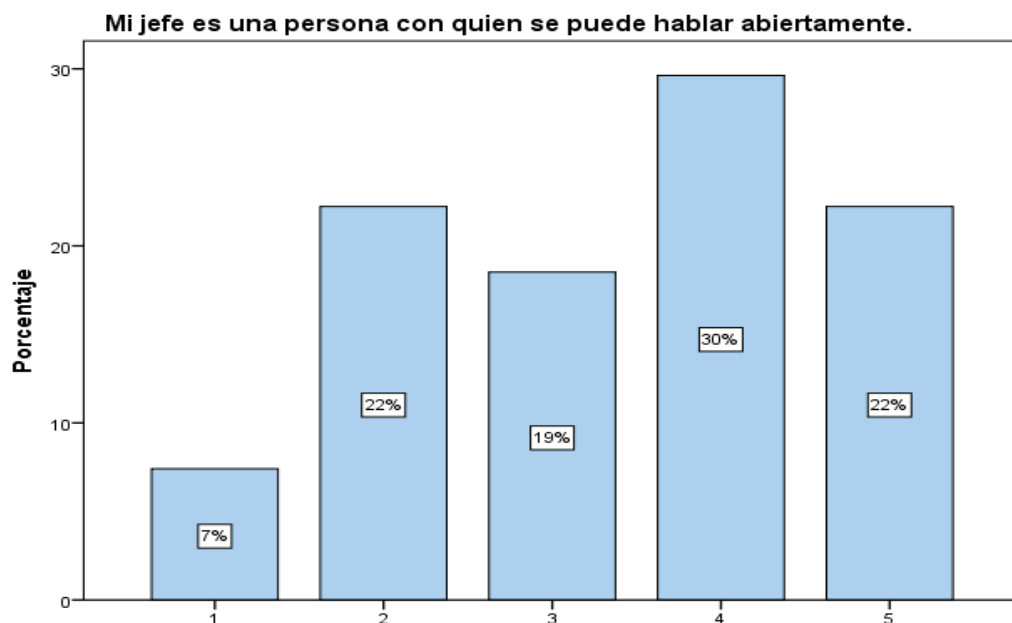
El 37% de los encuestados consideran que la persona que ocupa el puesto de jefe tiene principios definidos, el 28% manifiesta estar muy de acuerdo mientras que el 15% indican no estar seguros, el 13% mencionan estar en desacuerdo y el 7% alega estar totalmente en desacuerdo.

El jefe es la persona comprometido en administrar el trabajo de un grupo de personas, debe ser capaz de aplicar valores que lo convierta en ejemplo para sus colaboradores, cuando los directivos no aplican la integridad laboral, la cultura se desmorona y la motivación disminuye,

### 3.3 Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.

**Tabla 21** *Pregunta 3.3 Dimensión: Confianza*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	1	4	7
	2	12	22
	3	10	19
	4	16	30
	5	12	22
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 23** *Análisis de confianza con jefatura*

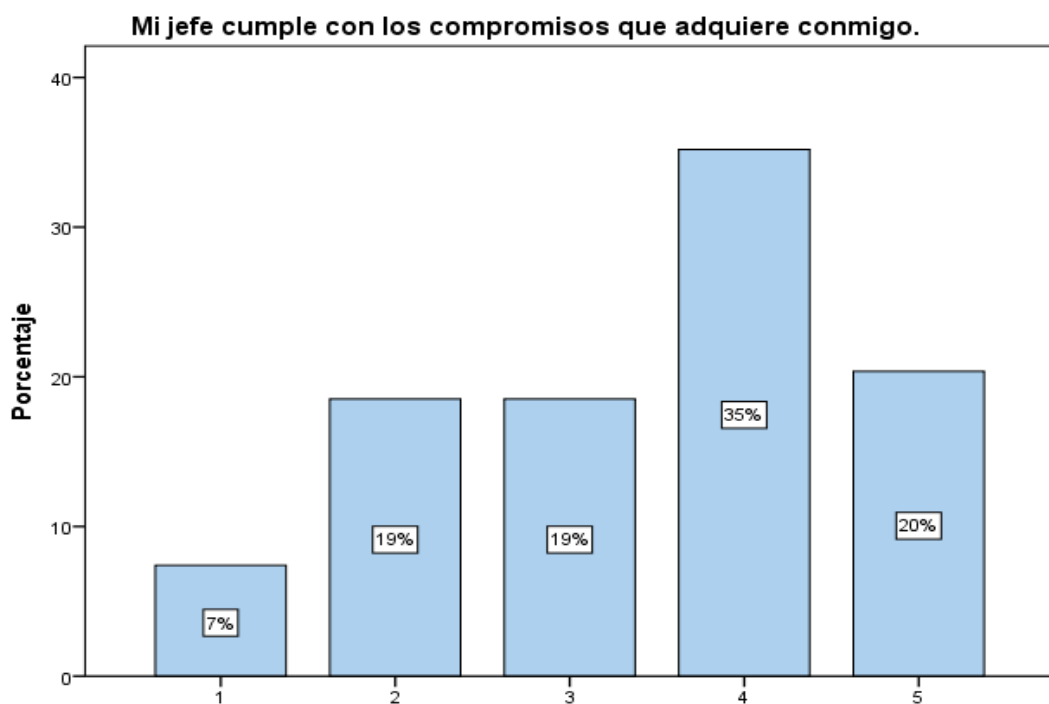
Del total de encuestados el 30% manifiestan estar de acuerdo con que el jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente, el 22% aluden que están muy de acuerdo mientras que el 22% indican estar en desacuerdo, el 19% dicen no estar seguros y el 7% mencionan estar totalmente en desacuerdo.

Es importante mantener una comunicación eficiente para eliminar incertidumbres y prevenir rumores dentro de la sección de trabajo para esto la jefatura debe dar la confianza necesaria para que los colaboradores puedan acudir a expresar sus problemas o cualquier inquietud.

### 3.4 Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.

**Tabla 22** Pregunta 3.4 Dimensión: Confianza

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	1	4	7
	2	10	19
	3	10	19
	4	19	35
	5	11	20
<b>Total</b>		<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 24** Análisis de confianza y compromiso de jefatura

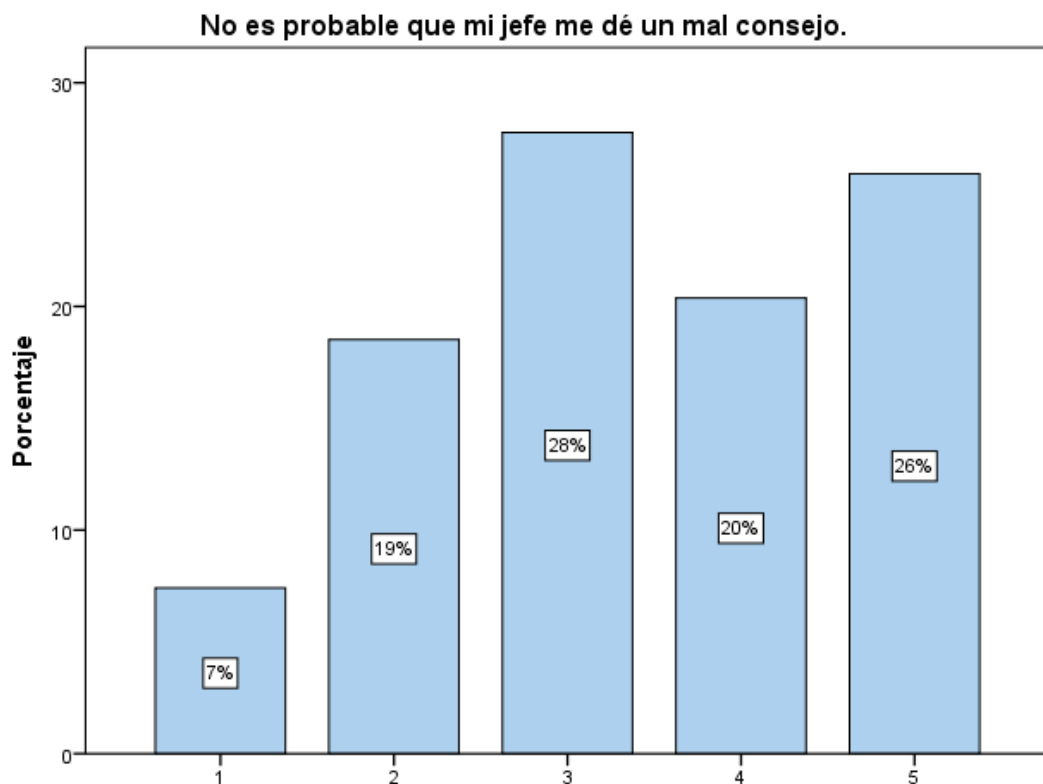
El 35% de encuestados están de acuerdo en que la jefatura cumple los compromisos, el 20% manifiestan estar muy de acuerdo, el 19% indican no estar seguros, de igual manera indican estar en desacuerdo y el 7% aluden estar totalmente en desacuerdo.

Un líder debe ser capaz de aportar valor y confianza en sus colaboradores, motivar y exigir; si exigimos sin motivar, lo más normal es que el equipo de trabajo termine cansado. El líder debe contribuir a desarrollar mejores personas.

### 3.5 No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.

**Tabla 23** *Pregunta 3.5 Dimensión: Confianza*

<b>Alternativa</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	1	4	7
	2	10	19
	3	15	28
	4	11	20
	5	14	26
<b>Total</b>		<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 25** *Análisis de confianza con jefatura*

Del 100% de encuestados el 28% considera que no estar seguros que la jefatura proporcione un mal consejo, el 26% manifiestan estar muy de acuerdo, el 20% indican estar de acuerdo, el 19% alega estar en desacuerdo y el 7% indican estar totalmente en desacuerdo.

Es muy importante que la jefatura sea capaz de generar confianza con sus colaboradores con el fin de conseguir la visión planteada, para que los servidores públicos logren tomar decisiones creyendo que la jefatura ofrecerá el soporte necesario es así que el líder debe crear la motivación necesaria para lograr las metas organizacionales.

#### 4.1 Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.

**Tabla 24** Pregunta 4.1 Dimensión: Presión

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Válido</b>	1	7
	2	10
	3	13
	4	18
	5	6
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 26** Análisis sobre la presión en el trabajo



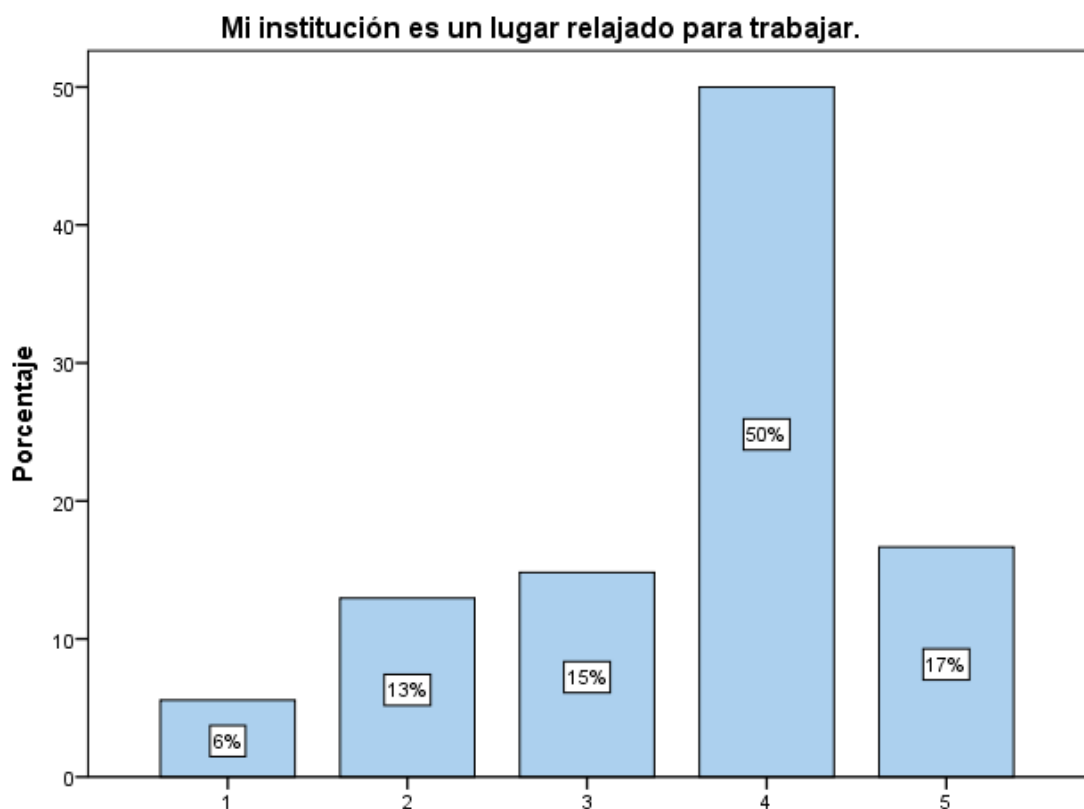
El 33% de encuestados indican estar de acuerdo en que tienen mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo, el 24% manifiestan no estar seguros, el 19% afirman estar en desacuerdo, el 13% están totalmente en desacuerdo y el 11% indican estar muy de acuerdo.

La mayor parte de colaboradores indican tener demasiada presión en sus lugares de trabajo es importante saber canalizar de manera oportuna esta condición de presión para poder convertirla en niveles altos de desempeño, organizando los tiempos y priorizando las actividades.

#### 4.2 Mi institución es un lugar relajado para trabajar.

**Tabla 25** *Pregunta 4.2 Dimensión: Presión*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	1	3	6
	2	7	13
	3	8	15
	4	27	50
	5	9	17
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 27** Análisis sobre la presión en el trabajo

Del total de 100 encuestados el 50% están de acuerdo al considerar que la institución es un lugar relajado para trabajar, el 17% indican estar muy de acuerdo, mientras que el 15% aluden no estar seguros, el 13% manifiestan estar en desacuerdo y el 6% están totalmente en desacuerdo.

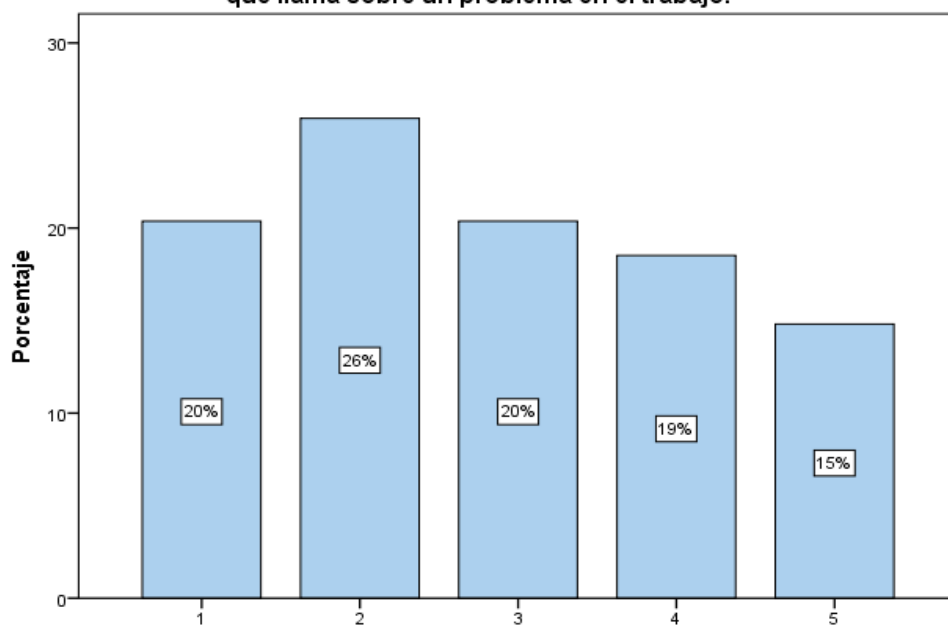
El ambiente de trabajo positivo genera motivación en los empleados, se considera al estrés laboral como uno de los principales problemas de salud para los trabajadores, la institución no puede hacer nada ante el estrés que se genere fuera del trabajo pero puede evitar el estrés en el trabajo.

### 4.3 En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.

**Tabla 26** Pregunta 4.3 Dimensión: Presión

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	
Válido	1	11	20
	2	14	26
	3	11	20
	4	10	19
	5	8	15
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>	

En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.



**Figura 28** Análisis sobre la presión en el trabajo

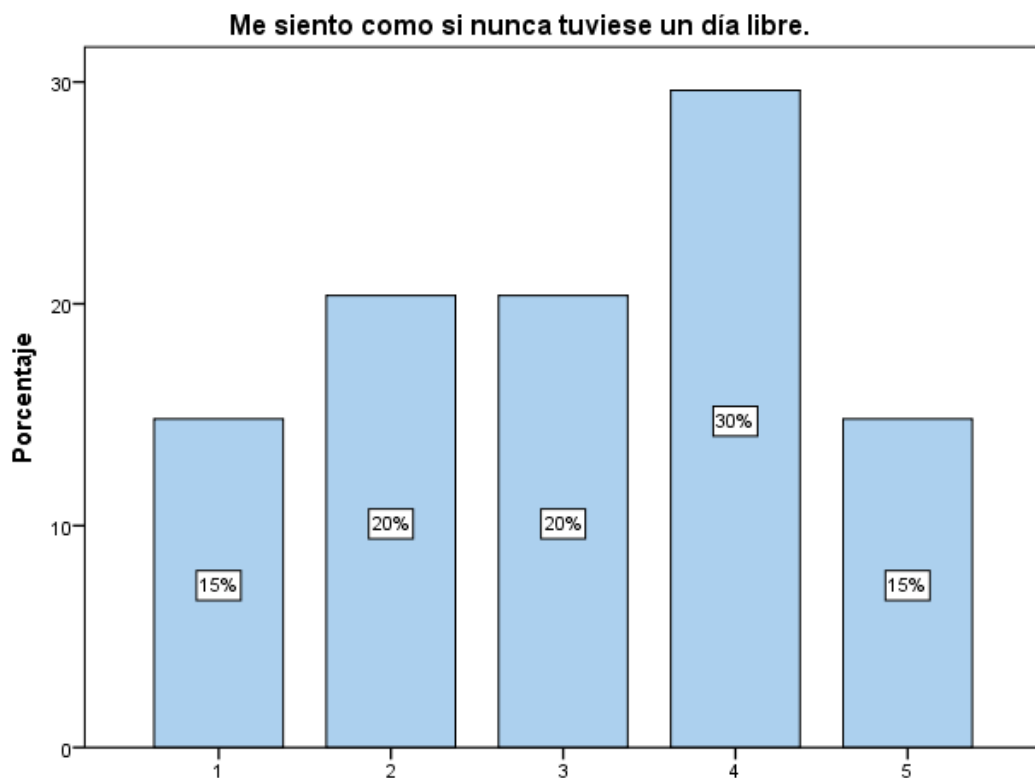
El 26% de personas indican estar en desacuerdo en temer oír el teléfono ya que se podría tratar de problemas en el trabajo, el 20% manifiestan estar totalmente en desacuerdo, así mismo el 20% indican no estar seguros, el 19% consideran estar de acuerdo y el 15% están muy de acuerdo.

La mayor parte de personas encuestadas indican que temen contestar el teléfono fuera del horario de trabajo.

#### 4.4 Me siento como si nunca tuviese un día libre.

**Tabla 27** Pregunta 4.4 Dimensión: Presión

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	1	8
	2	11
	3	11
	4	16
	5	8
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 29** Análisis sobre la presión en el trabajo

El 30% de los encuestados indican estar de acuerdo con sentir fatiga laboral, el 20% manifiestan no estar seguros, de igual manera otro 20% consideran estar en desacuerdo, el 15% están totalmente en desacuerdo y el 15% están muy de acuerdo.

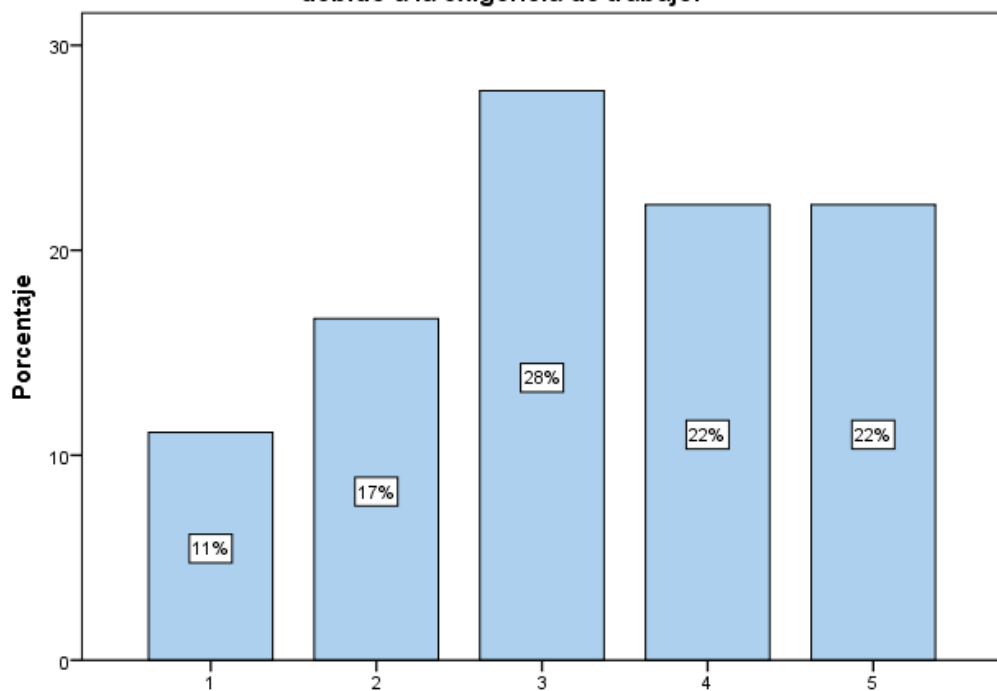
Es importante que los colaboradores cuenten con el tiempo necesario de descanso, ya que el descanso es importante para mejorar el desempeño laboral, así evitaremos el agotamiento y estrés que finalmente ocasionará el deterioro de la salud

#### 4.5 Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.

**Tabla 28** *Pregunta 4.5 Dimensión: Presión*

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	1	6	11
	2	9	17
	3	15	28
	4	12	22
	5	12	22
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

**Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.**



**Figura 30** Análisis sobre la presión en el trabajo

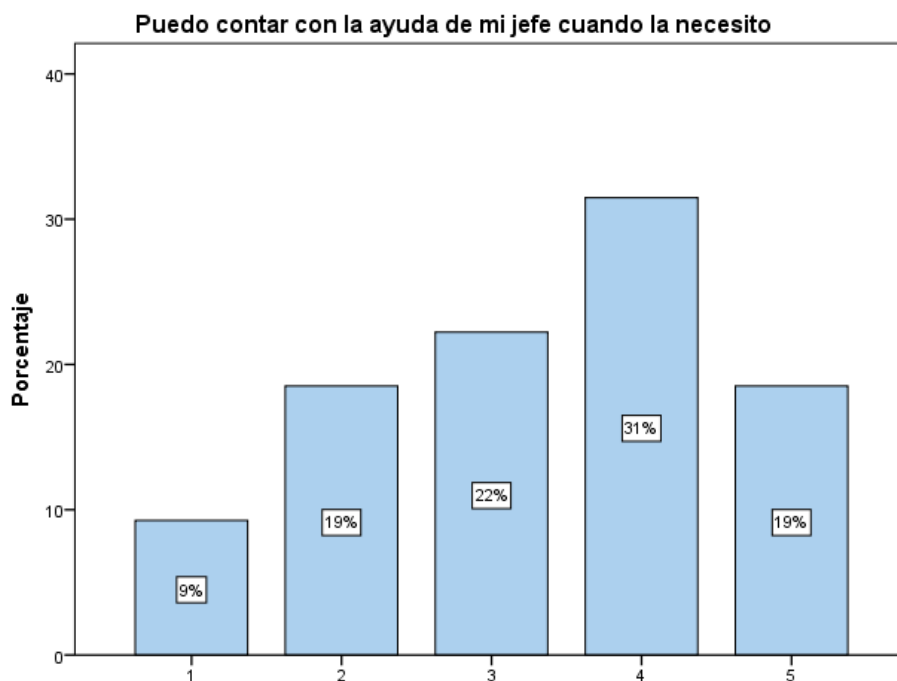
El 28% de los encuestados indican no estar seguros en conocer que algunos trabajadores sufren de estrés laboral, el 22% están de acuerdo, con el mismo porcentaje mencionan estar muy de acuerdo, el 17% consideran estar en desacuerdo y 11% aluden estar totalmente en desacuerdo

La mayor parte de encuestados afirman que los colaboradores sufren de estrés laboral esto puede poner en riesgo la seguridad de los trabajadores, provoca bajo desempeño laboral, es importante evaluar y dar soluciones efectivas para controlar de manera correcta los posibles casos de estrés laboral.

### 5.1 Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito

**Tabla 29** *Pregunta 5.1 Dimensión: Apoyo*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	1	9
	2	19
	3	22
	4	31
	5	19
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 31** Análisis sobre el apoyo de jefatura

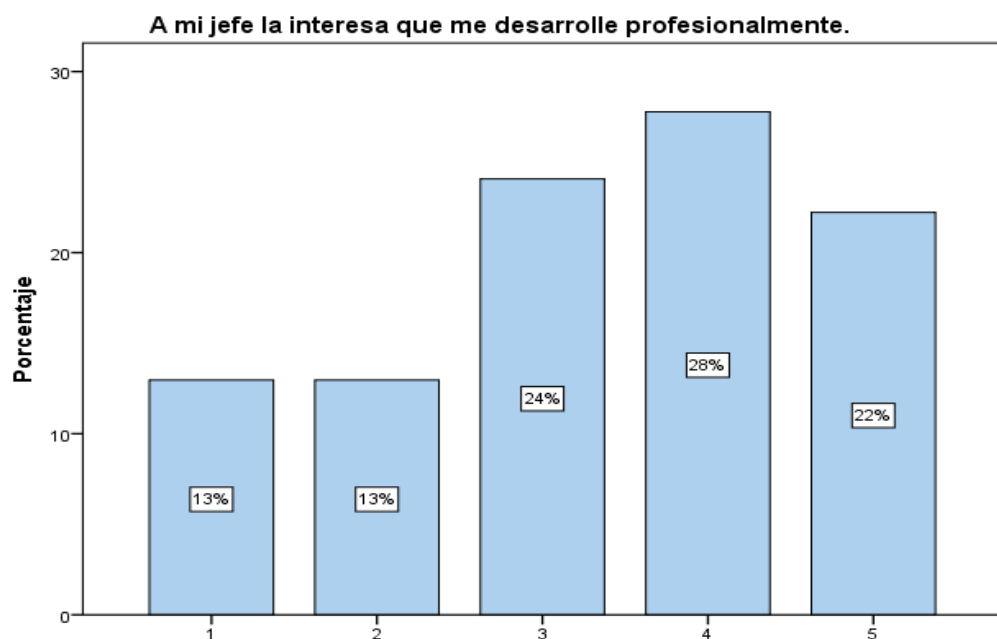
El 31% de los encuestados indican estar de acuerdo en que la jefatura presta ayuda en los momentos necesarios, el 22% mencionan no estar seguros, el 19% aluden estar muy de acuerdo, con el mismo porcentaje señalan estar en desacuerdo finalmente el 9% consideran estar totalmente en desacuerdo.

Es importante prestar atención a los requerimientos de los colaboradores, la percepción del apoyo y reconocimiento de la jefatura influye de manera positiva en el desempeño laboral, mediante la correcta motivación y participación las jefaturas son quienes guían al equipo a cumplir objetivos en equipo.

## 5.2 A mi jefe la interesa que me desarrolle profesionalmente

**Tabla 30** Pregunta 5.2 Dimensión: Apoyo

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	1	7	13
	2	7	13
	3	13	24
	4	15	28
	5	12	22
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 32** Análisis sobre el apoyo de jefatura en el desarrollo profesional

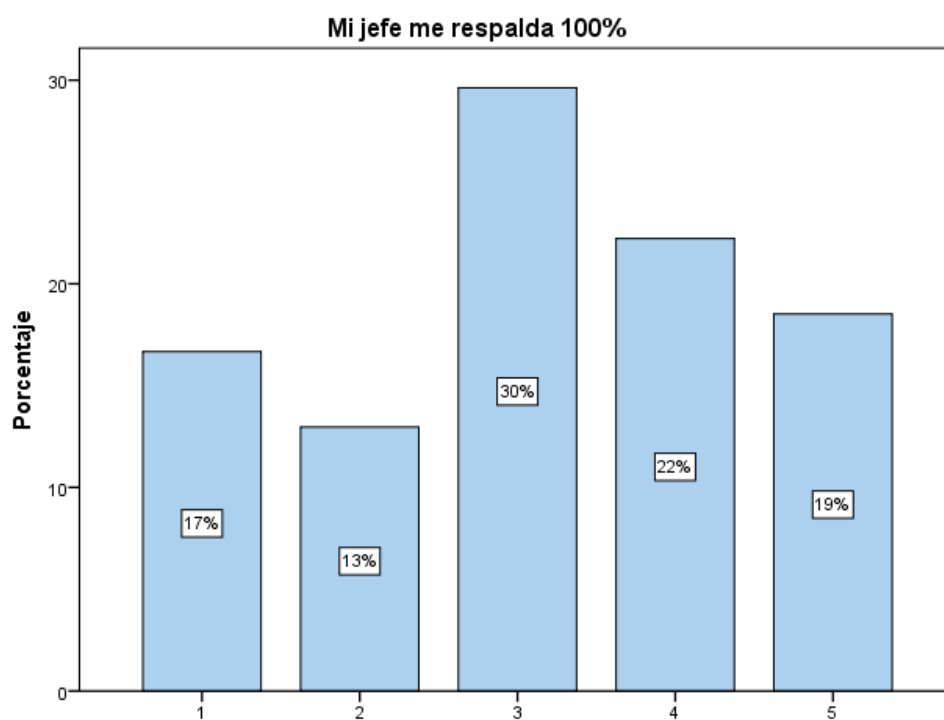
El 28% del personal coinciden en afirmar que a la jefatura le interesa el desarrollo profesional de sus colaboradores, 24% indican no estar de acuerdo, el 22% manifiestan estar muy de acuerdo, el 13% señalan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Los colaboradores sienten el respaldo de parte de la jefatura para que se puedan desarrollar profesionalmente, esto es importante tanto para la institución como para los empleados ya que al adquirir nuevos conocimientos ayudará a mejorar el trabajo en equipo y la motivación del personal.

### 5.3 Mi jefe me respalda 100%

**Tabla 31** *Pregunta 5.3 Dimensión: Apoyo*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	1	9
	2	7
	3	16
	4	12
	5	10
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 33** Análisis sobre el apoyo de jefatura

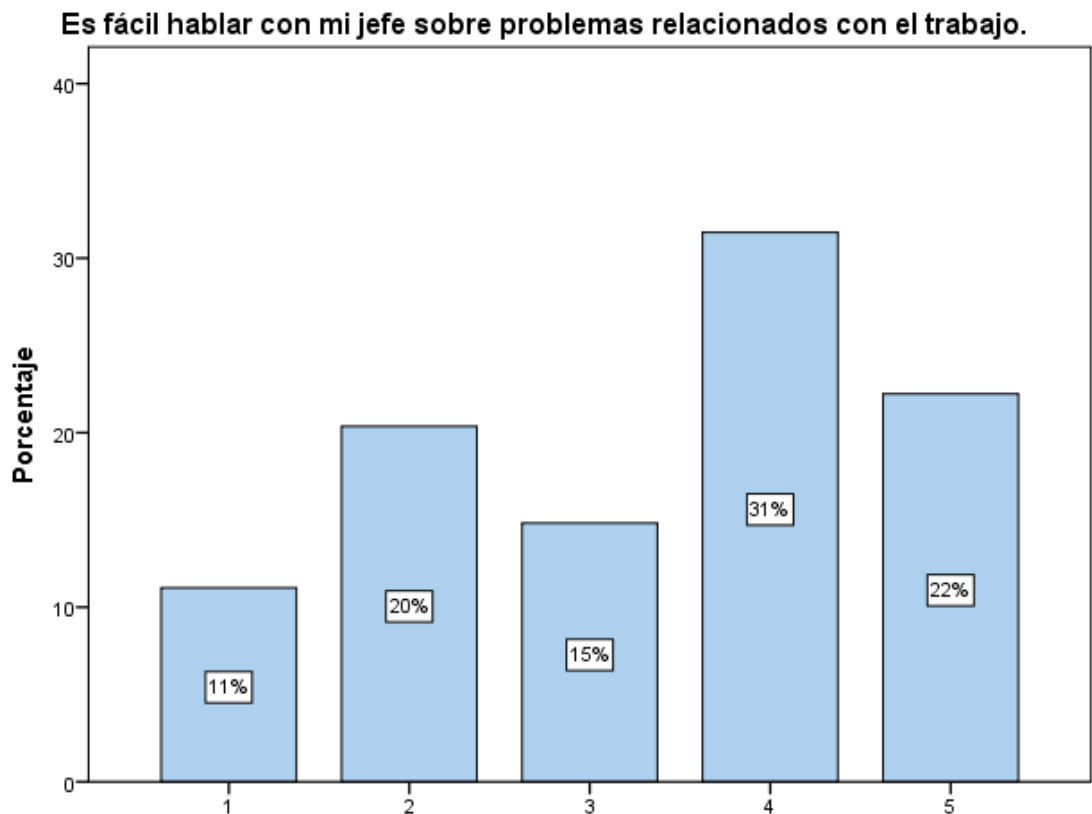
El 30% de los encuestados indican no estar seguros sobre el respaldo recibido de parte del jefe, el 22% mencionan estar de acuerdo, el 19% están muy de acuerdo, el 17% consideran estar totalmente en desacuerdo, y el 13% están de desacuerdo.

Es importante que los colaboradores sientan el apoyo de la jefatura para evitar una desmotivación laboral, demostrar confianza y respeto hacia los trabajadores hará que generen un clima organizacional adecuado.

#### 5.4 Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.

**Tabla 32** *Pregunta 5.4 Dimensión: Apoyo*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido 1	6	11
2	11	20
3	8	15
4	17	31
5	12	22
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 34** Análisis sobre el apoyo y comunicación con la jefatura



El 31% de encuestados señalan que tienen una buena comunicación con el jefe, el 22% indican estar de acuerdo, el 20% manifiestan estar en desacuerdo, el 15% no están muy seguros y el 11% están totalmente en desacuerdo.

Para conseguir un clima organizacional adecuado es necesario que los vínculos que unen a los colaboradores con los jefes sean correctos, de debe tener un equilibrio entre el respeto y el exceso de confianza.

### 5.5 Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.

**Tabla 33** *Pregunta 5.5 Dimensión: Apoyo*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	1	11	20
	2	8	15
	3	12	22
	4	14	26
	5	9	17
<b>Total</b>		<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 35** Análisis sobre el apoyo y comunicación con la jefatura

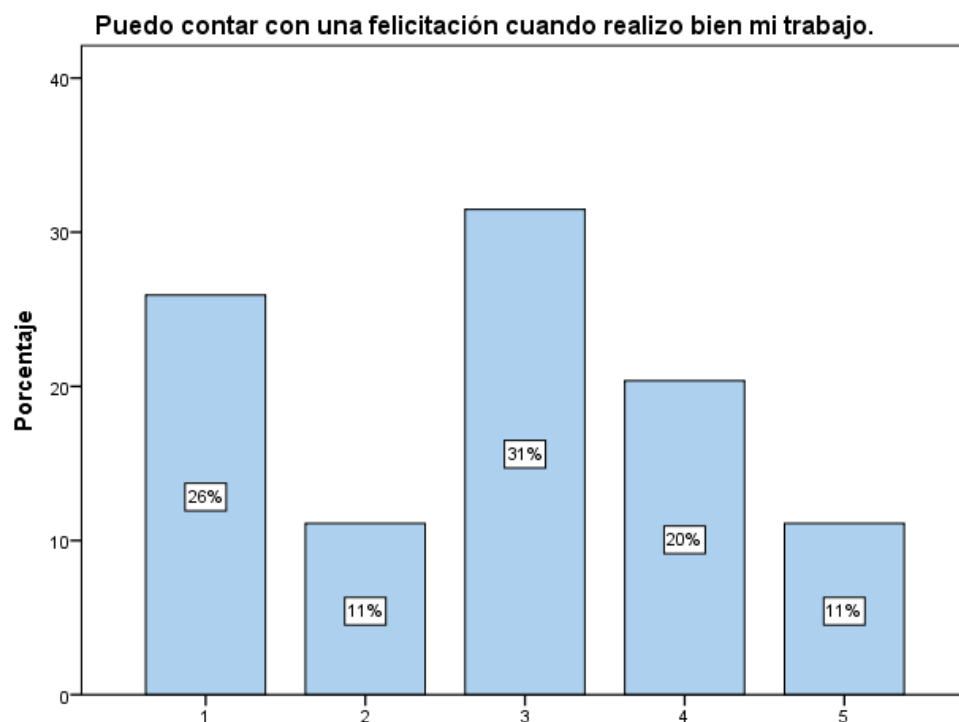
El 26% indican estar de acuerdo en que la jefatura respalda el trabajo y permite aprender de los errores, el 22% indica no estar seguros, el 20% están totalmente en desacuerdo, el 17% están muy de acuerdo y el 15% consideran estar en desacuerdo.

Es importante el apoyo y la correcta retroalimentación, la responsabilidad de realizar este proceso es de las líneas de supervisión, lo ideal es mantener una correcta comunicación y respeto, las retroalimentaciones se las debe hacer en el momento indicado.

### 6.1 Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.

**Tabla 34** *Pregunta 6.1 Dimensión: Reconocimiento*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	1	14
	2	6
	3	17
	4	11
	5	6
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 36** Análisis sobre reconocimiento

Del total de encuestados el 31% indican no estar seguros con contar con reconocimiento cuando realizan bien el trabajo, el 26% señalan estar totalmente en desacuerdo, el 20% están de acuerdo, el 11% indican estar en desacuerdo y el mismo porcentaje están muy de acuerdo.

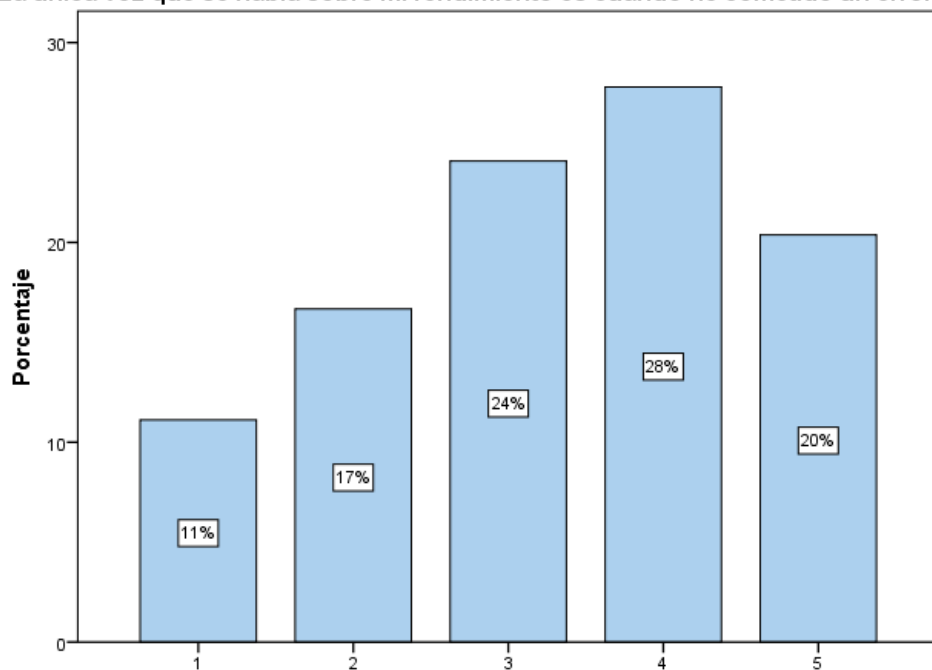
El reconocimiento en la actualidad es considerada como una herramienta de importancia, los colaboradores que sienten que son valorados tendrá un mayor aporte a conseguir un buen desempeño además que el clima laboral mejorará notablemente.

### 6.2 La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.

**Tabla 35** Pregunta 6.2 Dimensión: Reconocimiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	1	6
	2	9
	3	13
	4	15
	5	11
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.



**Figura 37** Análisis sobre reconocimiento

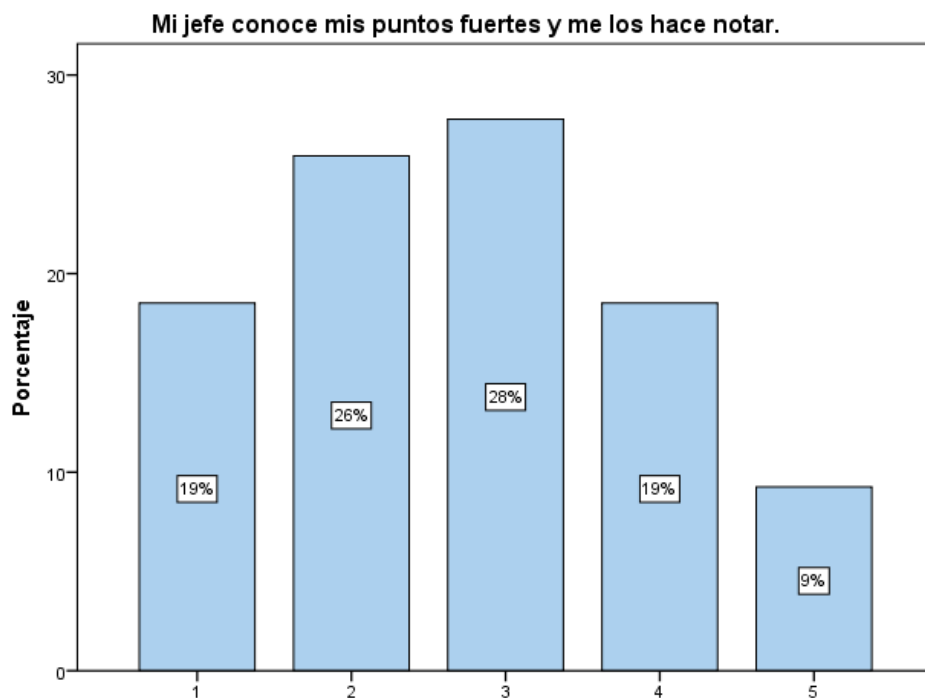
El 28% de los encuestados indican que se habla sobre rendimiento solo cuando han cometido errores, el 24% señalan no estar seguros, el 20% están muy de acuerdo, el 17% mencionan estar en desacuerdo y el 11% están totalmente en desacuerdo

Es importante recuperar el verdadero sentido de la retroalimentación la misma debe ser realizada de la manera más profesional, generando aprendizaje y mejoras, debe ser considerada como una oportunidad de cambio y no como un ataque, de igual manera se debe hacer reconocimientos cuando el trabajo se ha realizado de la manera adecuada, se conseguirá tener al personal más motivado y productivo.

### 6.3 Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.

**Tabla 36** Pregunta 6.3 Dimensión: Reconocimiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	1	10
	2	14
	3	15
	4	10
	5	5
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 38** Análisis sobre reconocimiento

Del total del 100% de encuestados el 28% indican no estar seguros con la idea principal que es si el jefe reconoce los puntos fuertes del personal, el 26% indican estar en desacuerdo, el 19% manifiesta estar totalmente en desacuerdo, así con el mismo porcentaje indican estar de acuerdo y el 9% aluden estar muy de acuerdo.

De acuerdo a los datos obtenidos podemos notar que el personal se encuentra desmotivado ya que se analiza que por parte de la jefatura no se están utilizando las herramientas adecuadas para aplicar un reconocimiento a los colaboradores, es importante resaltar que el reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la institución con los colaboradores.

#### 6.4 Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.

**Tabla 37** Pregunta 6.4 Dimensión: Reconocimiento

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	1	9	17
	2	14	26
	3	14	26
	4	10	19
	5	7	13
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 39** Análisis sobre reconocimiento

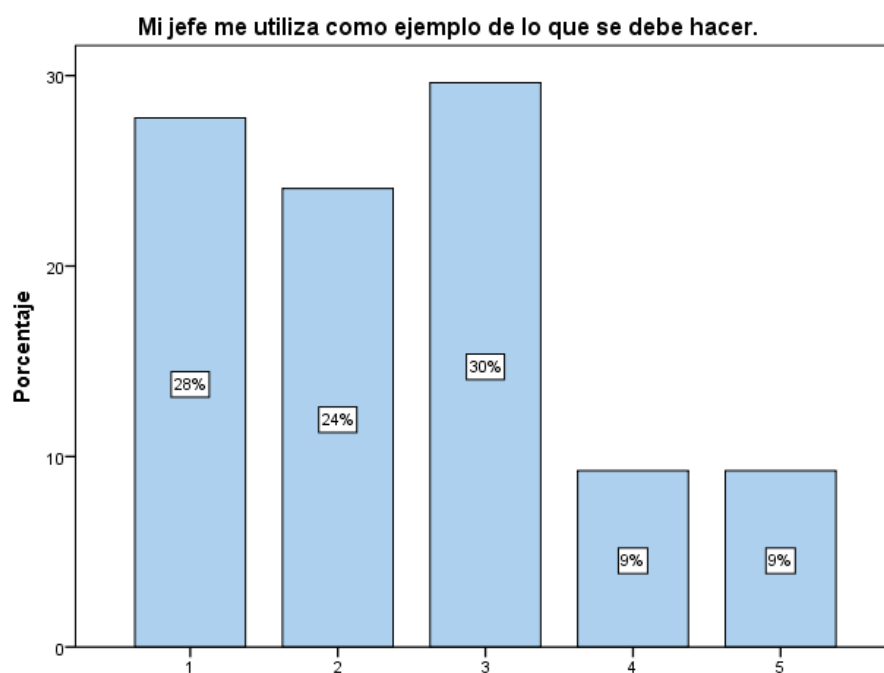
El 26% indican que la jefatura no hace el reconocimiento adecuado, con el mismo porcentaje indican no estar seguros, el 19% están de acuerdo, el 17% señalan estar totalmente en desacuerdo y el 13% están muy de acuerdo.

Los colaboradores necesitan saber que las actividades que realizan son útiles, que sean reconocidos sus esfuerzos, en la actualidad los empleados se sienten desmotivados porque no existe el reconocimiento adecuado.

### 6.5 Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.

**Tabla 38** Pregunta 6.5 Dimensión:Reconocimiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	
Válido	1	15	28
	2	13	24
	3	16	30
	4	5	9
	5	5	9
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>	



**Figura 40** Análisis sobre el reconocimiento

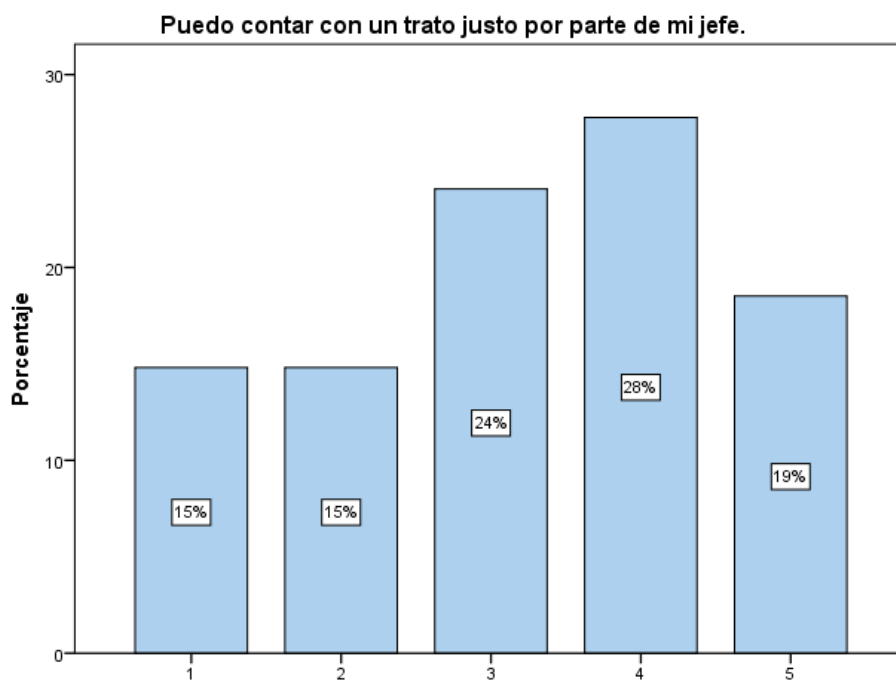
El 30% de personas encuestadas indican no estar seguros de que los jefes los pongan como ejemplo de lo que se debe hacer, el 28% señalan estar totalmente en desacuerdo, el 24% dicen estar en desacuerdo, el 9% indican estar de acuerdo y con el 9% indican estar muy de acuerdo.

Después del análisis de datos podemos decir que en el área de tesorería no cuenta con un reconocimiento adecuado es por esto que se recomienda tomar las medidas necesarias para implementar esta herramienta necesaria para crear un clima organizacional adecuado un desempeño laboral eficiente.

### 7.1 Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.

**Tabla 39** *Pregunta 7.1 Dimensión:Equidad*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	1	8	15
	2	8	15
	3	13	24
	4	15	28
	5	10	19
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 41** Análisis sobre equidad

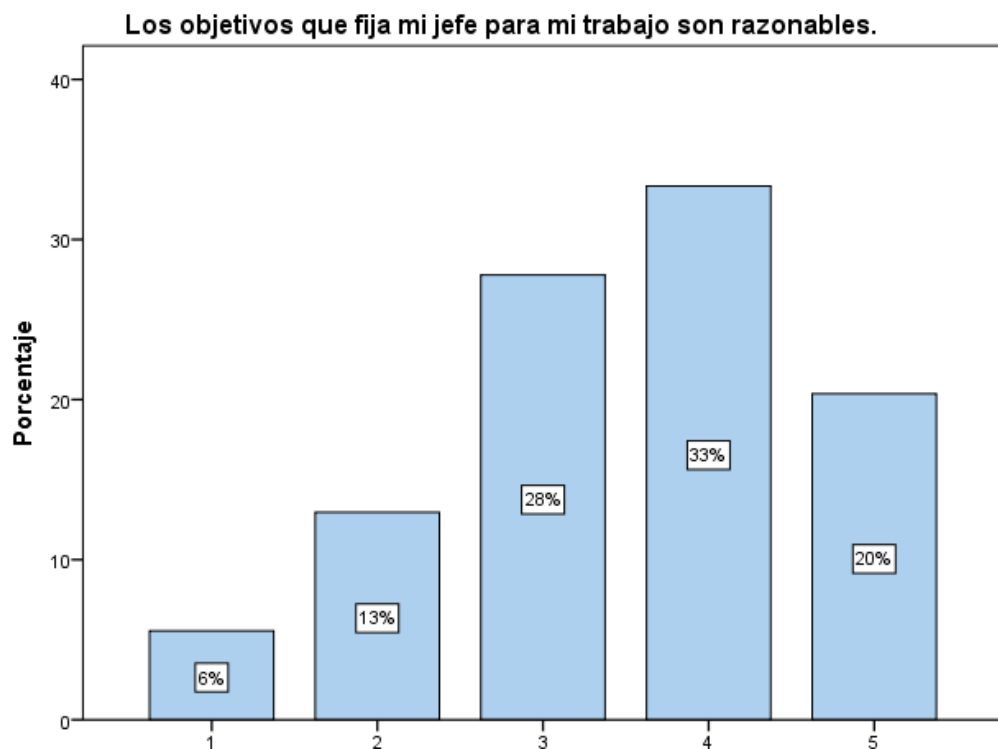
Del total de encuestados el 28% indican que pueden contar con un trato justo por parte del jefe, el 24 % indican no estar seguros, el 19% están muy de acuerdo y el 30% están en desacuerdo.

Según los datos en el área de tesorería se da el respeto necesario para incentivar a tener un clima laboral eficiente.

## 7.2 Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.

**Tabla 40** *Pregunta 7.2 Dimensión:Equidad*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	1	3	6
	2	7	13
	3	15	28
	4	18	33
	5	11	20
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 42** Análisis sobre equidad



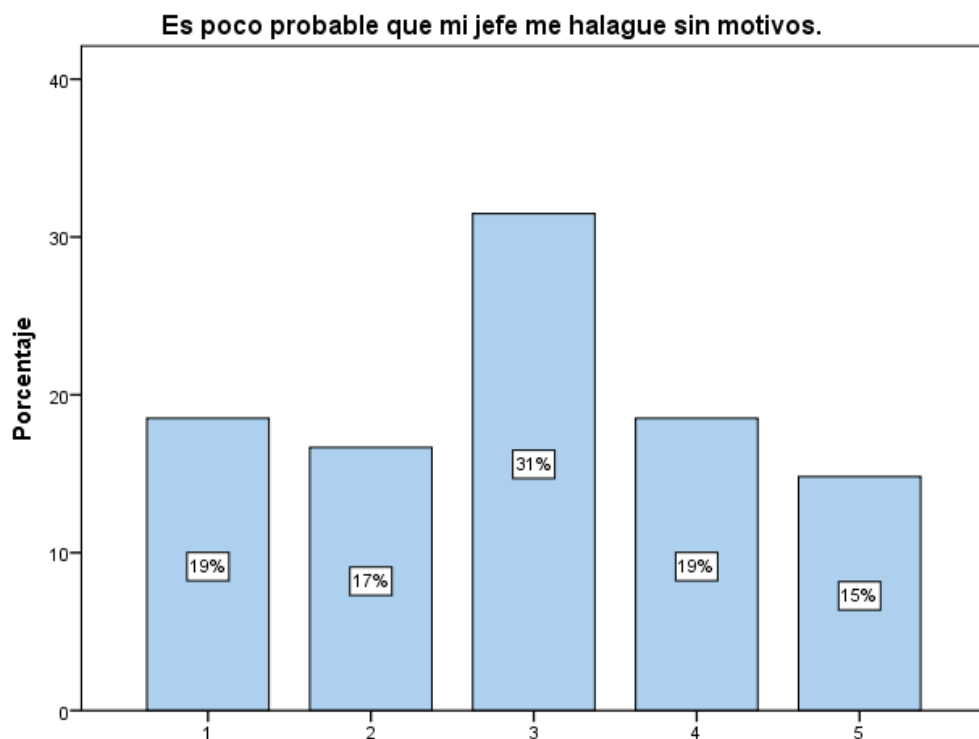
El 33% afirman estar de acuerdo con los objetivos que debe cumplir en el trabajo, el 28% indican no estar seguros, el 20% mencionan estar muy de acuerdo, el 13% aluden estar en desacuerdo y el 6 % estar totalmente en desacuerdo.

La mayor parte del personal indica que los objetivos que se les asigna son razonables sin embargo en preguntas anteriores se evidenció que el departamento tiene estrés laboral, hay que analizar en qué puestos se está generando inconformidades.

### 7.3 Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.

**Tabla 41** *Pregunta 7.3 Dimensión:Equidad*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	1	10	19
	2	9	17
	3	17	31
	4	10	19
	5	8	15
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 43** Análisis sobre equidad

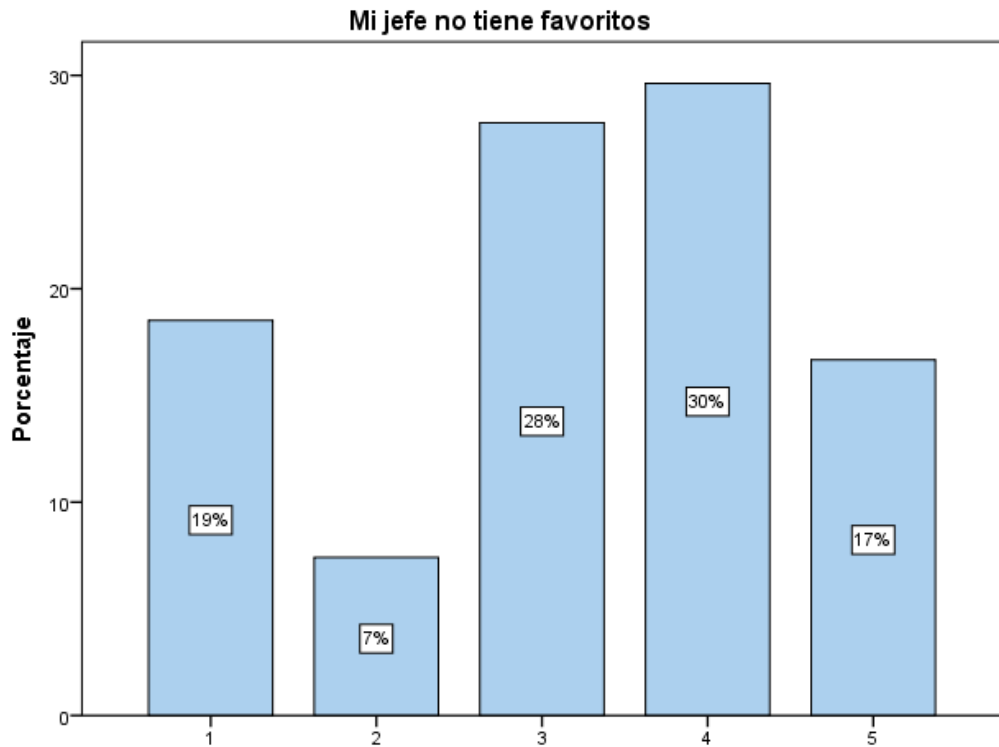
El 31% de encuestados indican que no reciben buenos comentarios por parte del jefe, el 19% informan estar de acuerdo con el mismo porcentaje alucen estar totalmente en desacuerdo, el 17% mencionan estar en desacuerdo y el 15% están muy de acuerdo.

La jefatura debe tratar siempre a cada uno de los colaboradores con equidad para evitar problemas con el equipo de trabajo.

#### 7.4 Mi jefe no tiene favoritos

**Tabla 42** *Pregunta 7.4 Dimensión:Equidad*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	1	10
	2	4
	3	15
	4	16
	5	9
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 44** Análisis sobre equidad

El 30% de los encuestados indican estar de acuerdo en que el jefe no tiene favoritos, el 28% no están seguros, el 19% están totalmente en desacuerdo, el 17% están muy de acuerdo y el 7% están en desacuerdo.

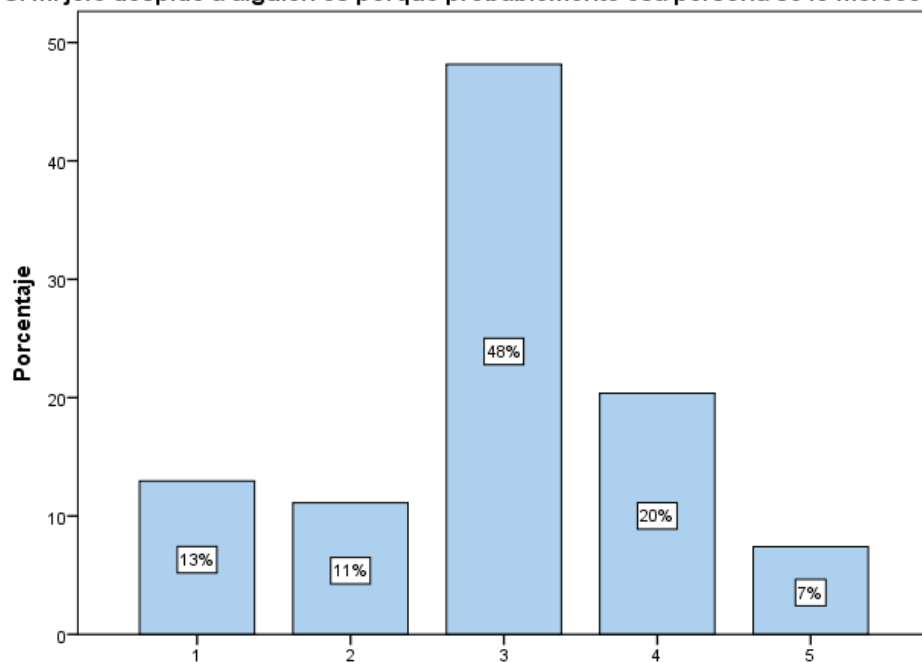
El favoritismo hace que el personal se desmotive, hay que saber diferenciar quienes reciben privilegios por su trabajo y los que obtienen beneficios sin razones, las jefaturas deben tratar a sus colaboradores con la equidad necesaria para evitar afectar el ánimo de los colaboradores.

**7.5 Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.**

**Tabla 43** Pregunta 7.5 Dimensión: Equidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido 1	7	13
2	6	11
3	26	48
4	11	20
5	4	7
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

**Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.**



**Figura 45** Análisis sobre equidad

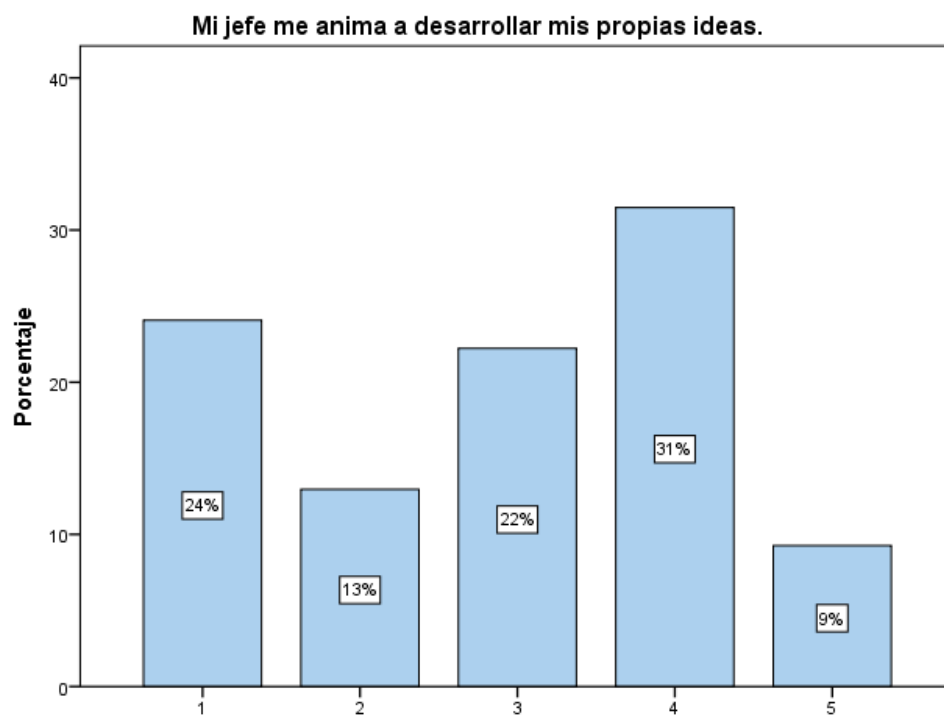
El 48% indican que no están seguros en la afirmación sobre el despido de algún colaborador, el 20% señalan estar de acuerdo, el 13% manifiestan estar totalmente en desacuerdo, el 11% consideran estar en desacuerdo y el 7% mencionan estar muy de acuerdo.

Los colaboradores deben ser tratados con respeto y equidad para realizar un despido se debe realizar una evaluación de las actividades asignadas.

### 8.1 Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.

**Tabla 44** *Pregunta 8.1 Dimensión:Innovación*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	1	13	24
	2	7	13
	3	12	22
	4	17	31
	5	5	9
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 46** Análisis sobre innovación

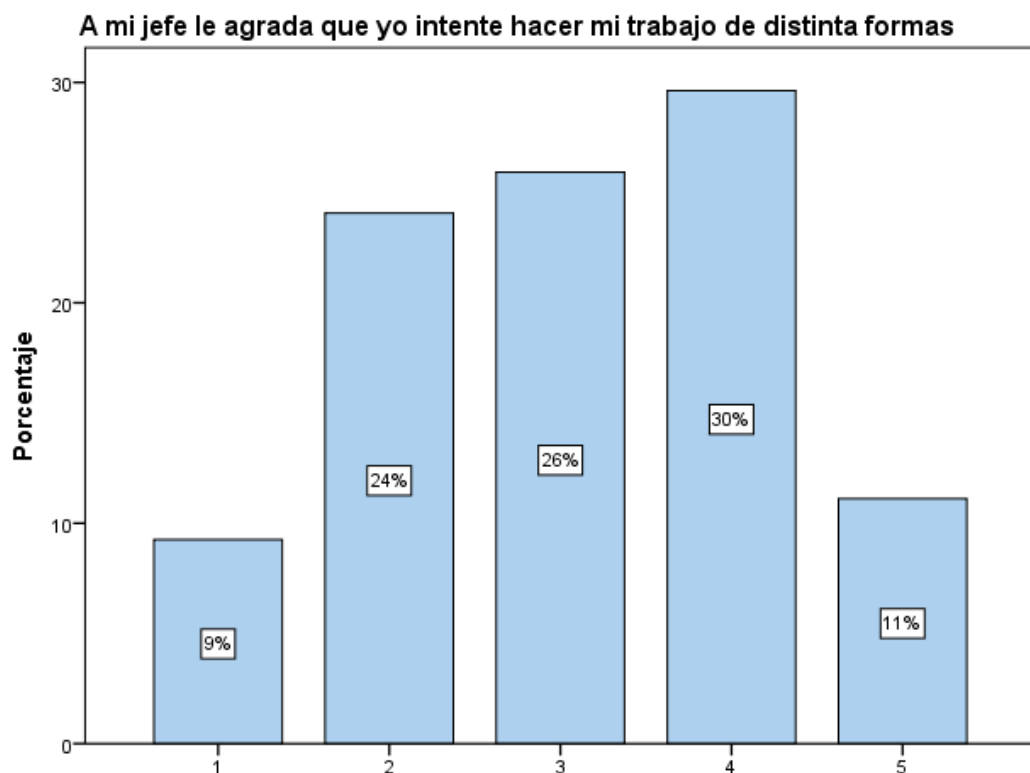
El 31% manifiestan estar de acuerdo en que la jefatura anima a desarrollar las ideas de lo colaboradores, el 24% indican estar totalmente en desacuerdo, el 22% no están seguros, el 13% dicen no estar de acuerdo y el 9% están muy de acuerdo.

Es importante que se dé la oportunidad a los colaboradores de implementar nuevas ideas según la experiencia de cada empleado se puede conseguir mejorar los procesos de trabajo

## 8.2 A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas

**Tabla 45** Pregunta 8.2 Dimensión: Innovación

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	1	5	9
	2	13	24
	3	14	26
	4	16	30
	5	6	11
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 47** Análisis sobre innovación

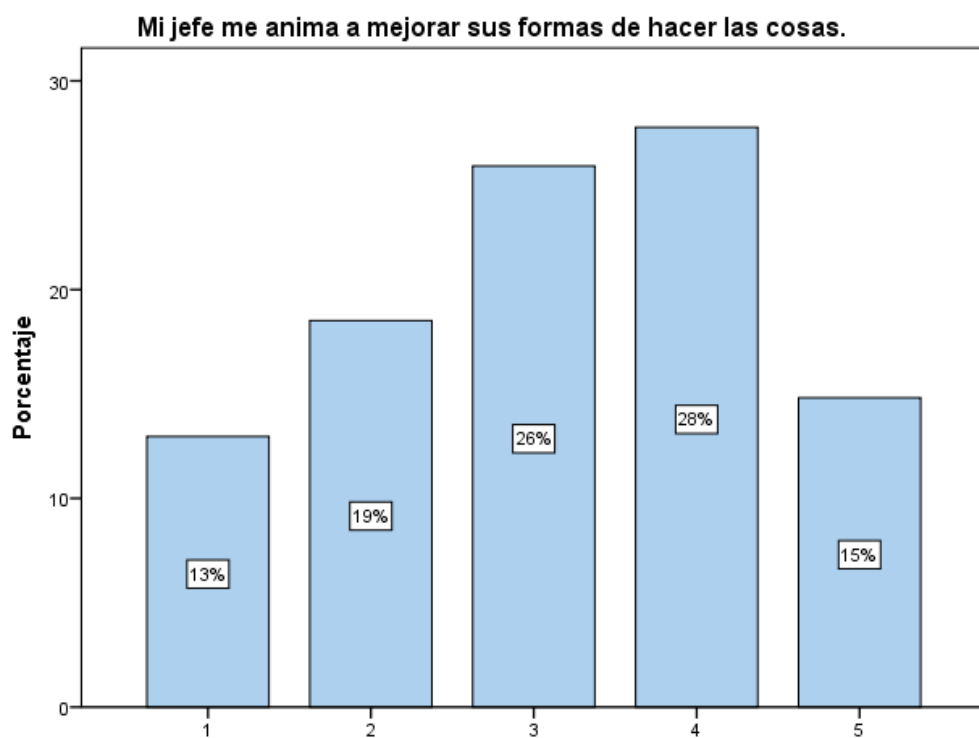
El 30% indican que sus jefes les agradan que realicen el trabajo de distintas formas, mientras que el 26% manifiestan no estar seguros, el 24% consideran estar en desacuerdo, el 11% están muy de acuerdo y el 9% aluden estar totalmente en desacuerdo.

Los colaboradores pueden implementar nuevas maneras de realizar el trabajo sin embargo deben tener en cuenta cumplir los lineamientos generales.

### 8.3 Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.

**Tabla 46** Pregunta 8.3 Dimensión: Innovación

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	1	7	13
	2	10	19
	3	14	26
	4	15	28
	5	8	15
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 48** Análisis sobre innovación

El 28% de encuestados indican estar de acuerdo en que la jefatura les motivan a mejorar las formas de realizar su trabajo, el 26% no están seguros, el 19% mencionan estar en desacuerdo, el 15% están muy de acuerdo y el 13% totalmente en desacuerdo.

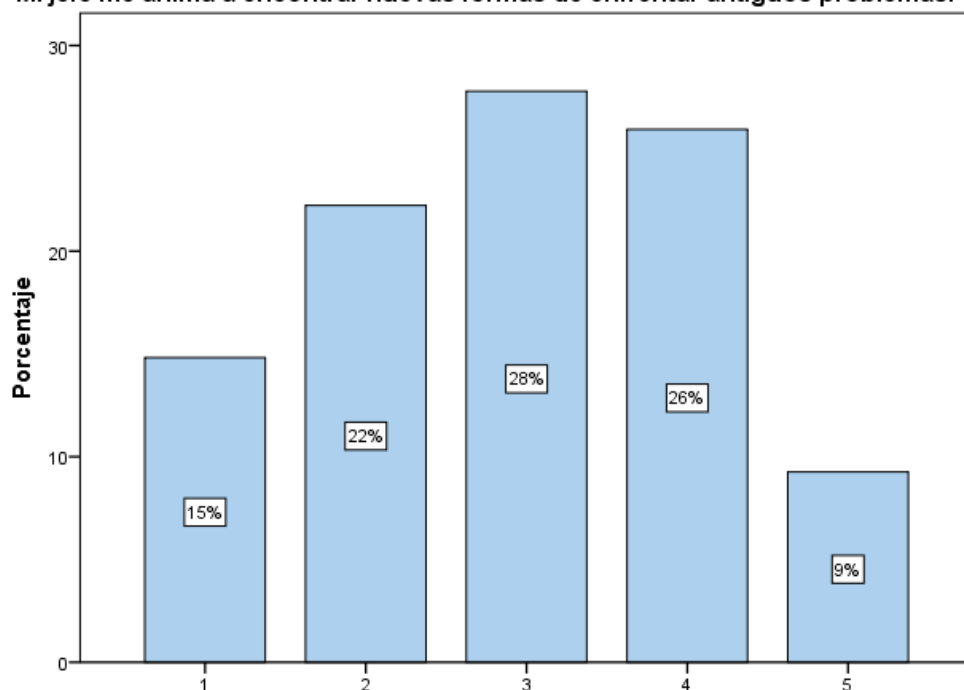
Es importante dar la confianza a los colaboradores para que mediante la práctica y la experiencia en los puestos puedan proponer planes de mejoramiento a los procesos que realizan a diario.

#### 8.4 Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.

**Tabla 47** *Pregunta 8.4 Dimensión:Innovación*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	1	8	15
	2	12	22
	3	15	28
	4	14	26
	5	5	9
<b>Total</b>		<b>54</b>	<b>100</b>

**Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.**



**Figura 49** Análisis sobre innovación

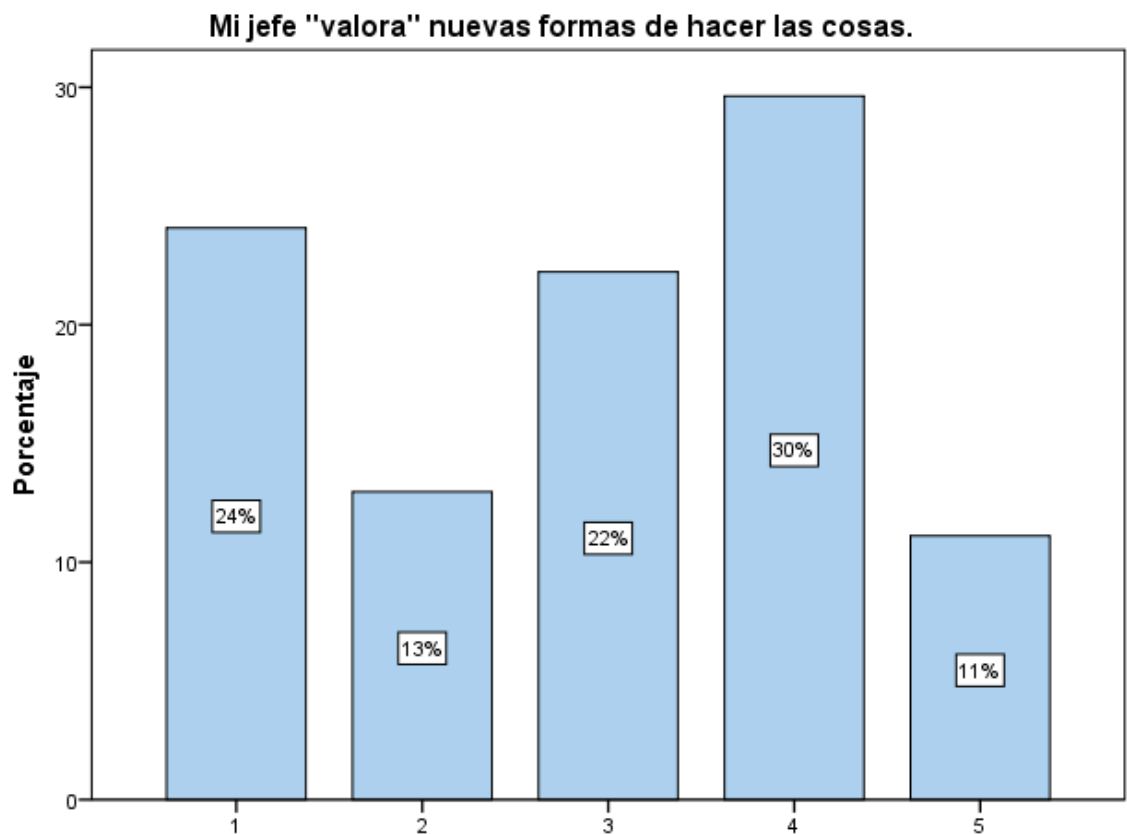
El 28% de encuestados se mantienen en la opinión de no estar seguros ante la interrogante de si el jefe les anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas, el 26% indican estar de acuerdo, el 22% están en desacuerdo, el 15% mencionan estar totalmente en desacuerdo y el 9% está muy de acuerdo.

La jefatura incentiva a que exista innovación en los puestos de trabajo de la sección tesorería.

### 8.5 Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.

**Tabla 48** Pregunta 8.5 Dimensión:Innovación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	1	13
	2	7
	3	12
	4	16
	5	6
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 50** Análisis sobre innovación



El 30% indican que el jefe valora nuevas formas de hacer las cosas, el 24% indican estar totalmente en desacuerdo, el 22% no están seguros, el 13% aluden estar en desacuerdo y el 11% indican estar muy de acuerdo.

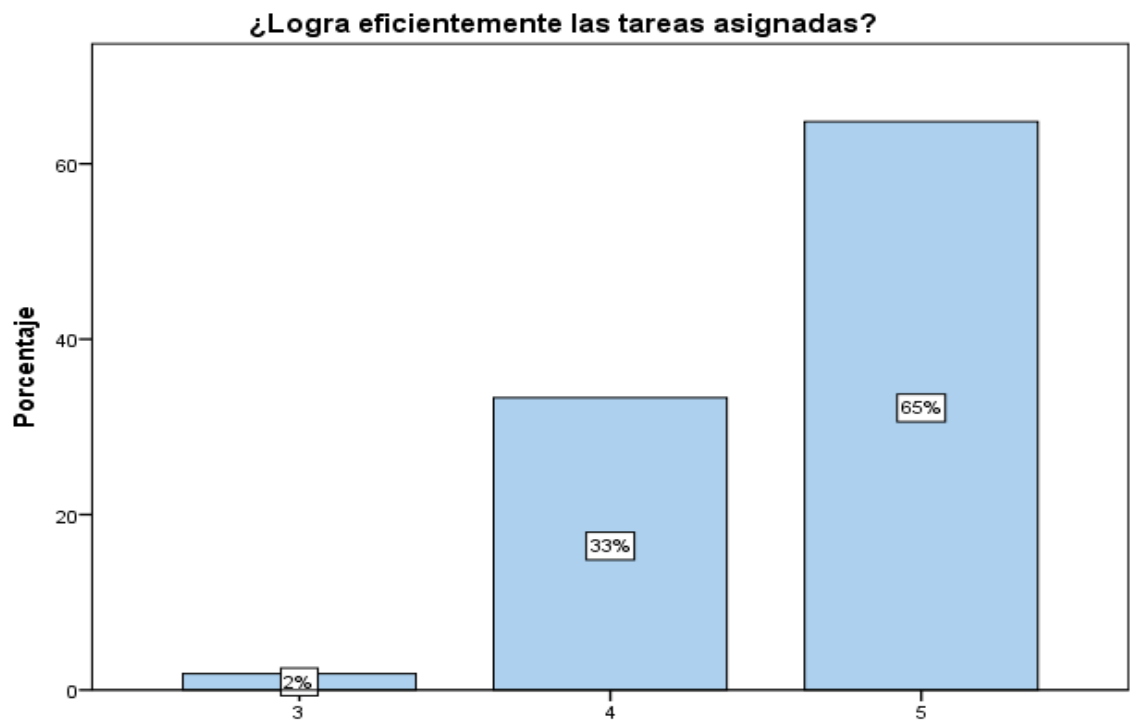
Se observa que la jefatura permite la innovación de los procesos que realizan los colaboradores en la institución.

### 5.3 Analisis de la variable Desempeño laboral

#### 1.1 ¿Logra eficientemente las tareas asignadas?

**Tabla 49** *Pregunta 1.1 Dimensión:Productividad laboral*

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	3	1	2
	4	18	33
	5	35	65
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



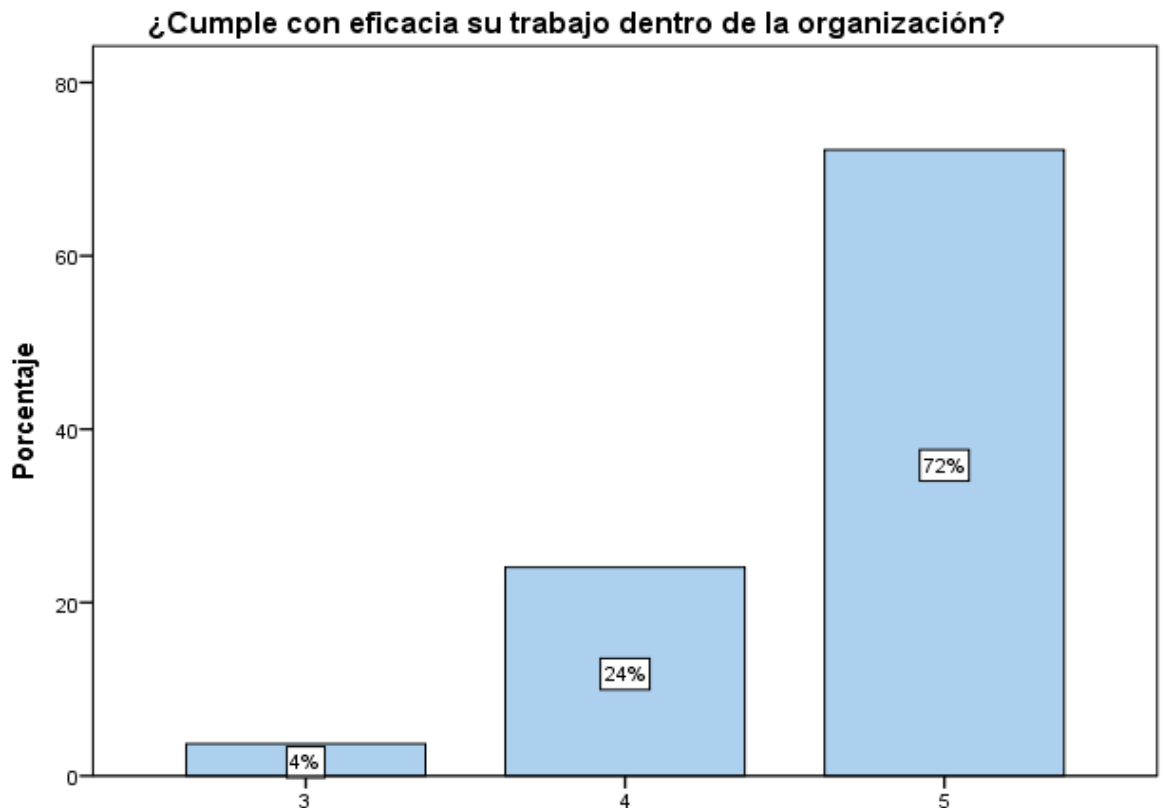
**Figura 51** Análisis sobre productividad laboral

El 65% indican que siempre logran eficientemente las tareas asignadas, seguido del 33% que mencionan que casi siempre logran cumplir las tareas y el 2% que manifiestan que algunas veces cumplen las tareas asignadas.

## 1.2 ¿Cumple con eficacia su trabajo dentro de la organización?

**Tabla 50** *Pregunta 1.2 Dimensión: Productividad laboral*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	3	2	4
	4	13	24
	5	39	72
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



**Figura 52** Análisis sobre productividad laboral

Del total de encuestados el 72% indican que siempre cumplen con eficacia el trabajo, el 24% aluden que casi siempre lo hacen y el 4% manifiestan que algunas veces cumplen su trabajo con eficacia.

### 1.3 ¿Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad?

Tabla 51 Pregunta 1.3 Dimensión: Productividad laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido 3	5	9
4	17	31
5	32	59
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

¿Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad?

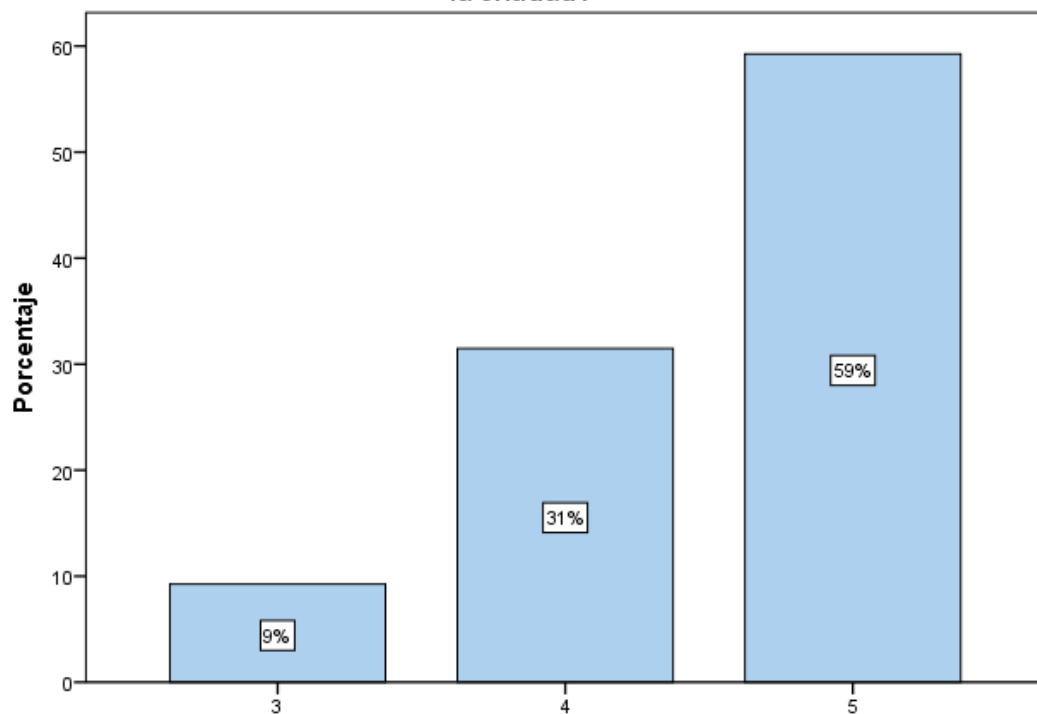


Figura 53 Análisis sobre productividad laboral

Se observa que el 59% de los colaboradores indican que siempre el nivel de producción es acorde a las políticas establecidas por la institución, mientras que el 31% indican que casi siempre y el 9% señalan que algunas veces el nivel es acorde a lo dispuesto por la organización.

#### 1.4 ¿Llega a cumplir con las metas establecidas de la organización?

Tabla 52 Pregunta 1.4 Dimensión: Productividad laboral

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	3	5	9
	4	20	37
	5	29	54
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

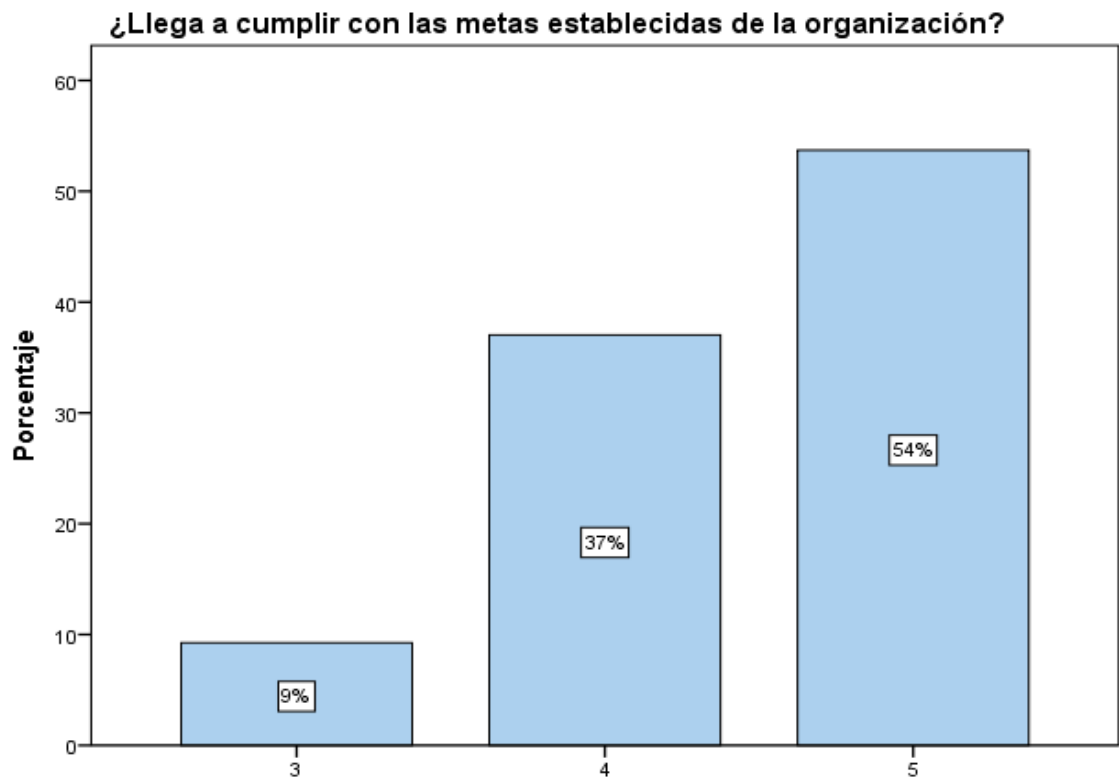


Figura 54 Análisis sobre productividad laboral

El 54% de los encuestados indican que siempre cumplen las metas establecidas por la organización, así mismo el 37% señalan que casi siempre llegan a cumplir las metas y el 9% aluden que algunas veces lo hacen.

### 1.5 Ud. contribuye con el cumplimiento de los objetivos de la organización?

Tabla 53 Pregunta 1.5 Dimensión: Productividad laboral

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	3	4	7
	4	16	30
	5	34	63
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

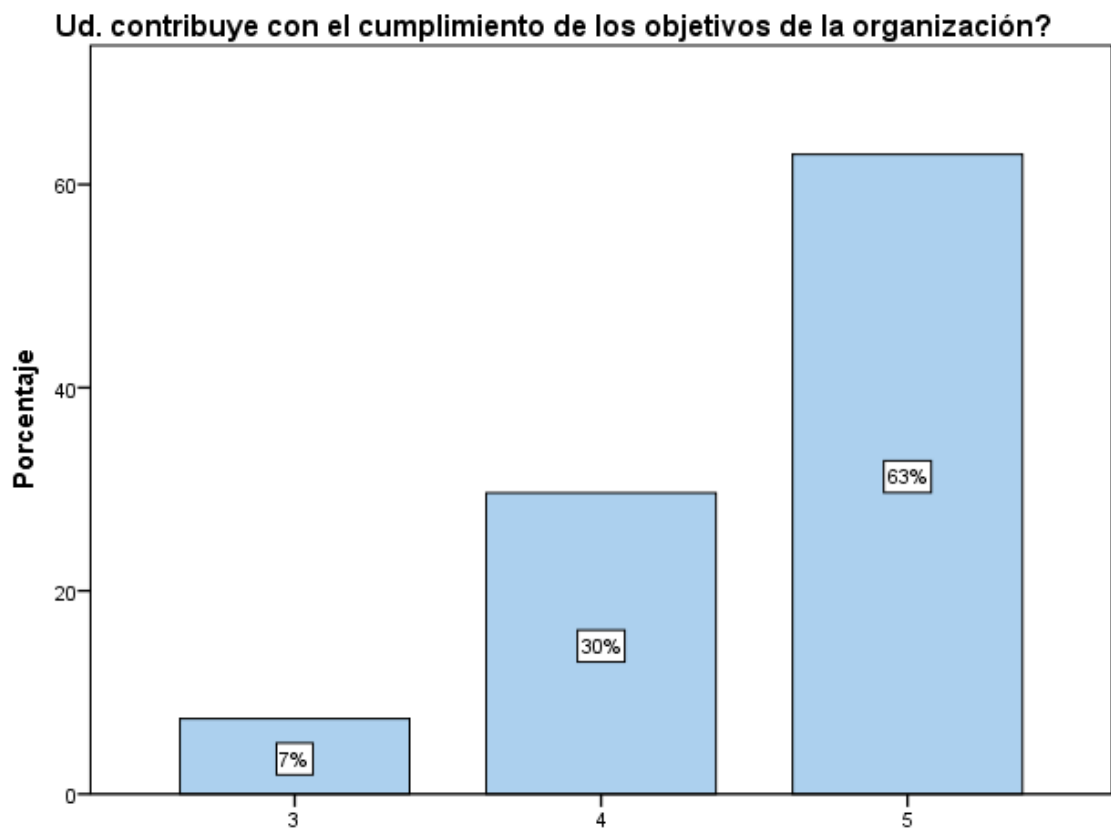


Figura 55 Análisis sobre productividad laboral

El 63% consideran que siempre contribuyen con el cumplimiento de los objetivos de la organización, el 30% señalan que casi siempre cumplen los objetivos y el 7% algunas veces llegan al cumplimiento.

## 2.1 ¿Ud. cumple con las metas dentro de los cronogramas establecidos?

Tabla 54 Pregunta 2.1 Dimensión: Eficacia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	3	6
	4	31
	5	63
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

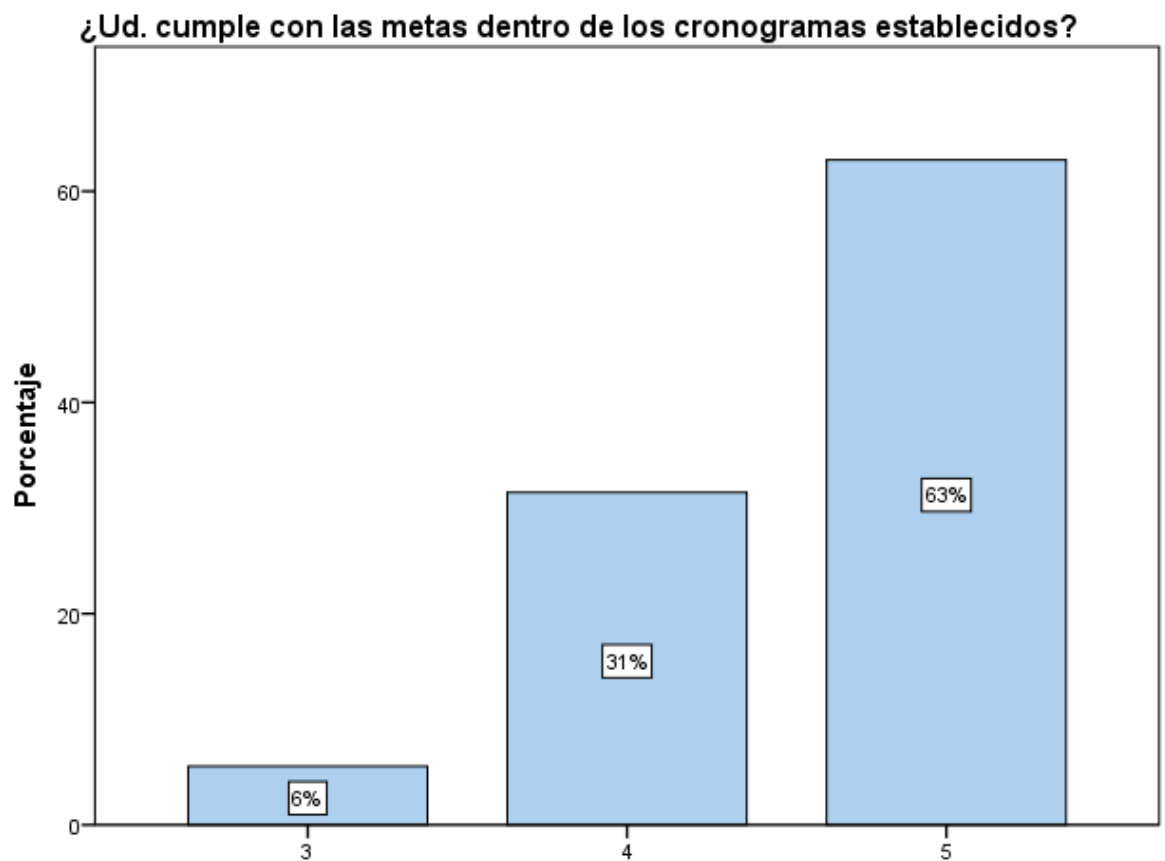


Figura 56 Análisis sobre eficacia

El 63% de los encuestados indican que siempre cumplen las metas en los tiempos establecidos, mientras que el 31% señalan que casi siempre cumplen los cronogramas y el 6% manifiestan que algunas veces logran cumplir los cronogramas establecidos.

## 2.2 ¿Usted cumple con las tareas asignadas?

Tabla 55 Pregunta 2.2 Dimensión: Eficacia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	
Válido	3	1	2
	4	17	31
	5	36	67
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>	

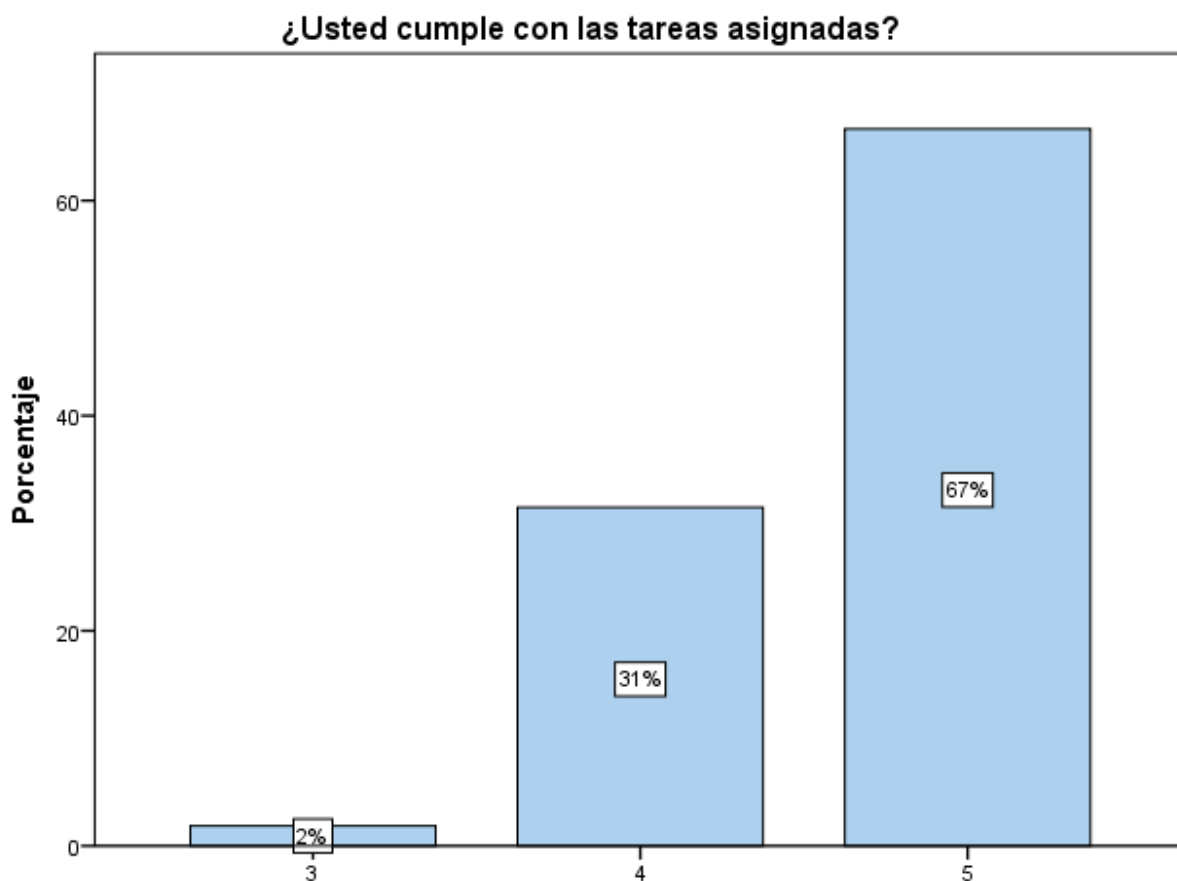


Figura 57 Análisis sobre eficacia

El 67% de los encuestados manifiestan que siempre cumplen con las tareas asignadas, el 31% de los informantes nos dicen que casi siempre cumplen y el 2% consideran que algunas veces cumplen con las asignaciones recibidas.

### 2.3 ¿Ud. conoce las funciones que se desarrolla en su puesto de trabajo?

Tabla 56 Pregunta 2.3 Dimensión: Eficacia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	3	2
	4	31
	5	65
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

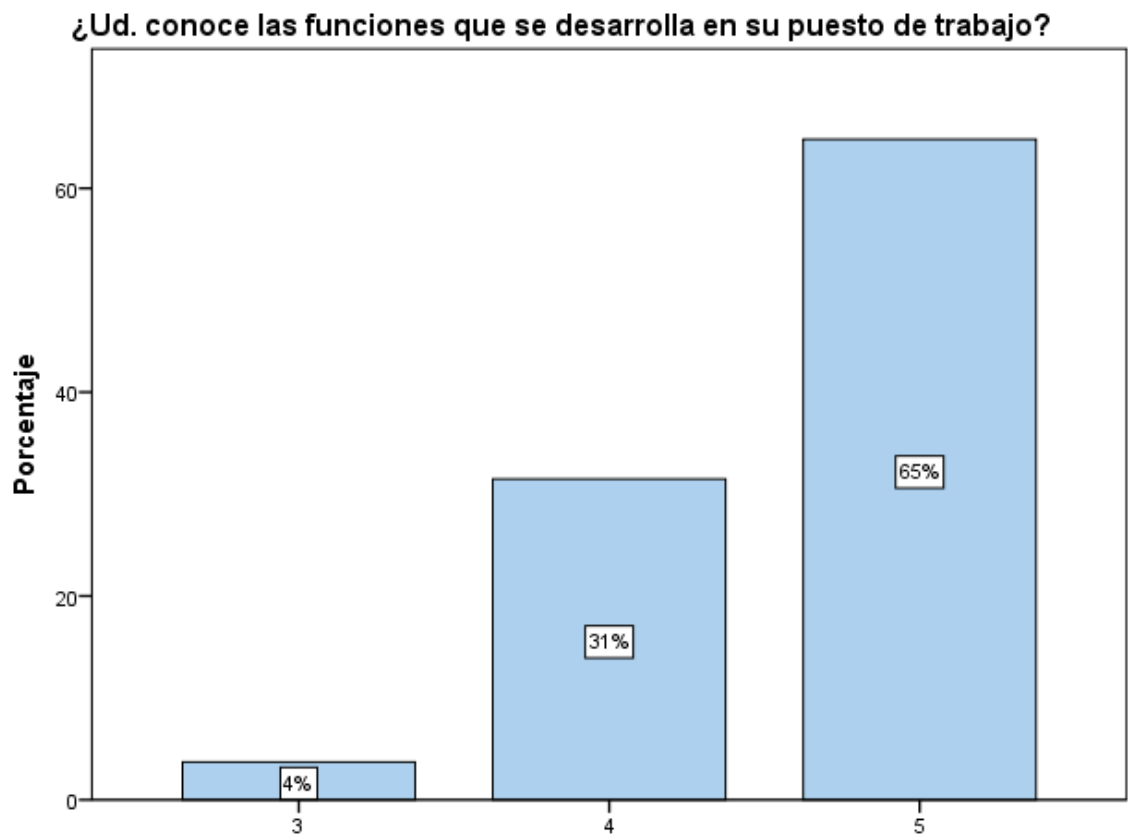


Figura 58 Análisis sobre eficacia

El 65% de los encuestados informan que conocen las funciones que deben desarrollar en el puesto de trabajo, el 31% considera que casi siempre conocen todas las funciones encomendadas y el 4% indican algunas veces, es decir q desconocen algunas tareas.



## 2.4 ¿Ud. logra desarrollar su trabajo con calidad?

Tabla 57 Pregunta 2.4 Dimensión: Eficacia

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	4	14	26
	5	40	74
<b>Total</b>		<b>54</b>	<b>100</b>

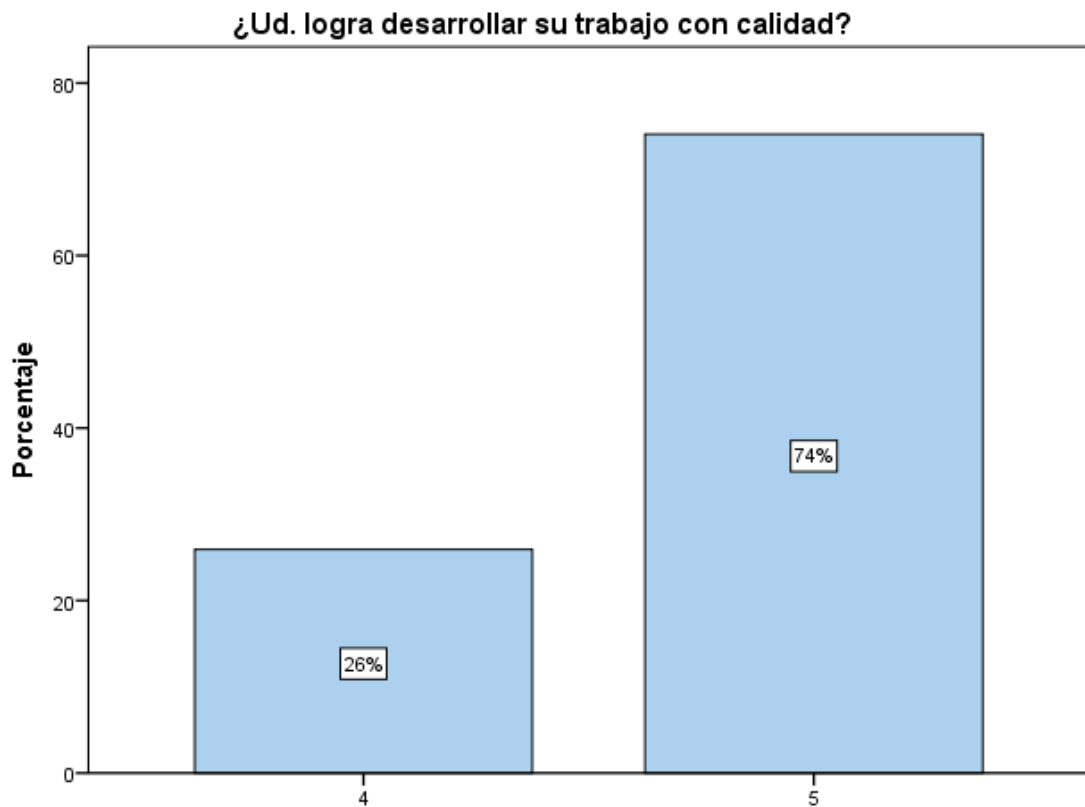


Figura 59 Análisis sobre eficacia

Del total de encuestados el 74% indican que siempre logran desarrollar el trabajo con calidad y el 26% manifiestan que casi siempre lo hacen.

## 2.5 ¿Ud. logra la realizar las actividades que le ha asignado?

Tabla 58 Pregunta 2.5 Dimensión: Eficacia

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	3	2	4
	4	13	24
	5	39	72
<b>Total</b>		<b>54</b>	<b>100</b>

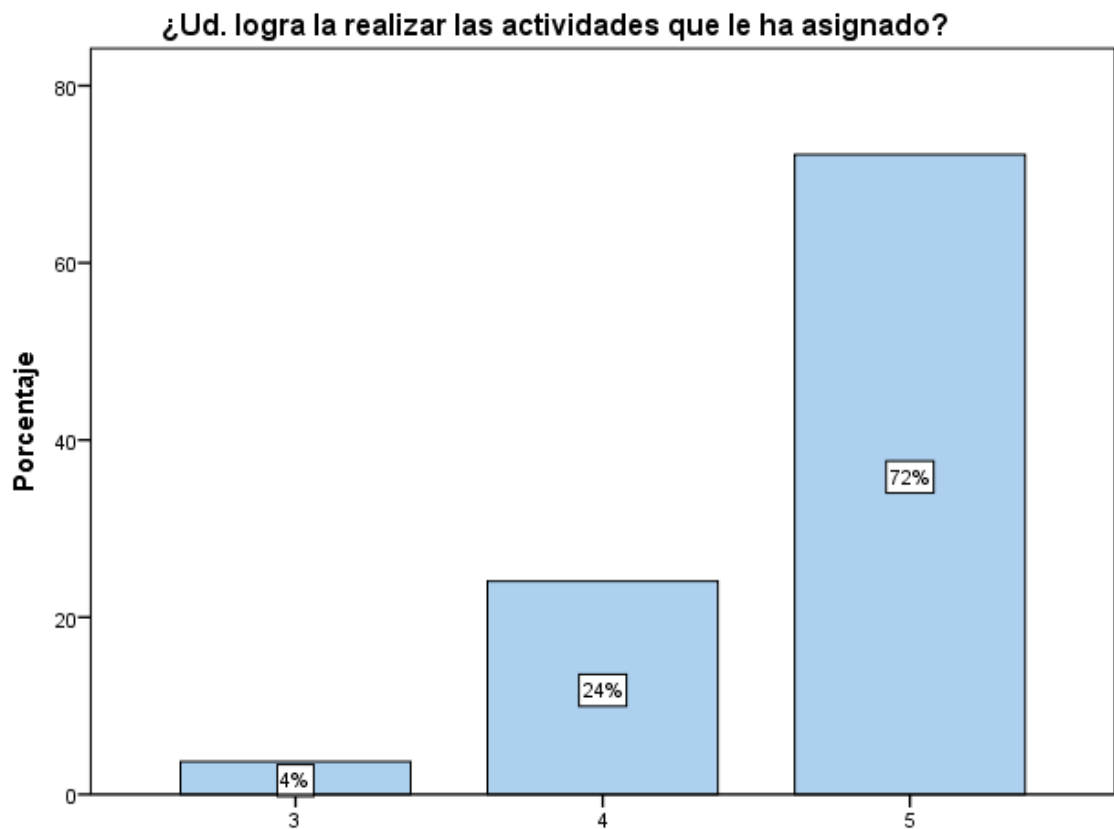


Figura 60 Análisis sobre eficacia

El 72% manifiestan que siempre logran realizar las actividades asignadas, seguido del 24% que indican que casi siempre logran realizar las funciones y el 4% aluden que algunas veces no logran realizar todas las actividades.

### 3.1 ¿Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional?

Tabla 59 Pregunta 3.1 Dimensión: Eficiencia laboral

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido	2	1	2
	3	2	4
	4	18	33
	5	33	61
<b>Total</b>		<b>54</b>	<b>100</b>

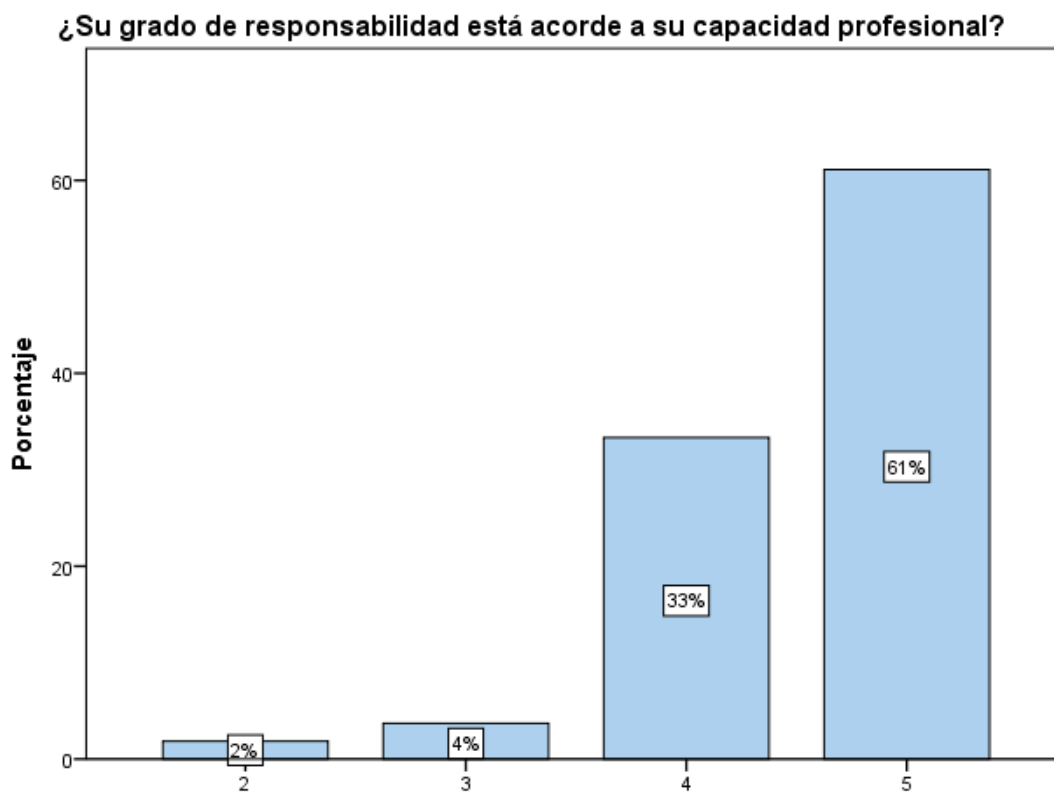


Figura 61 Análisis sobre eficiencia laboral

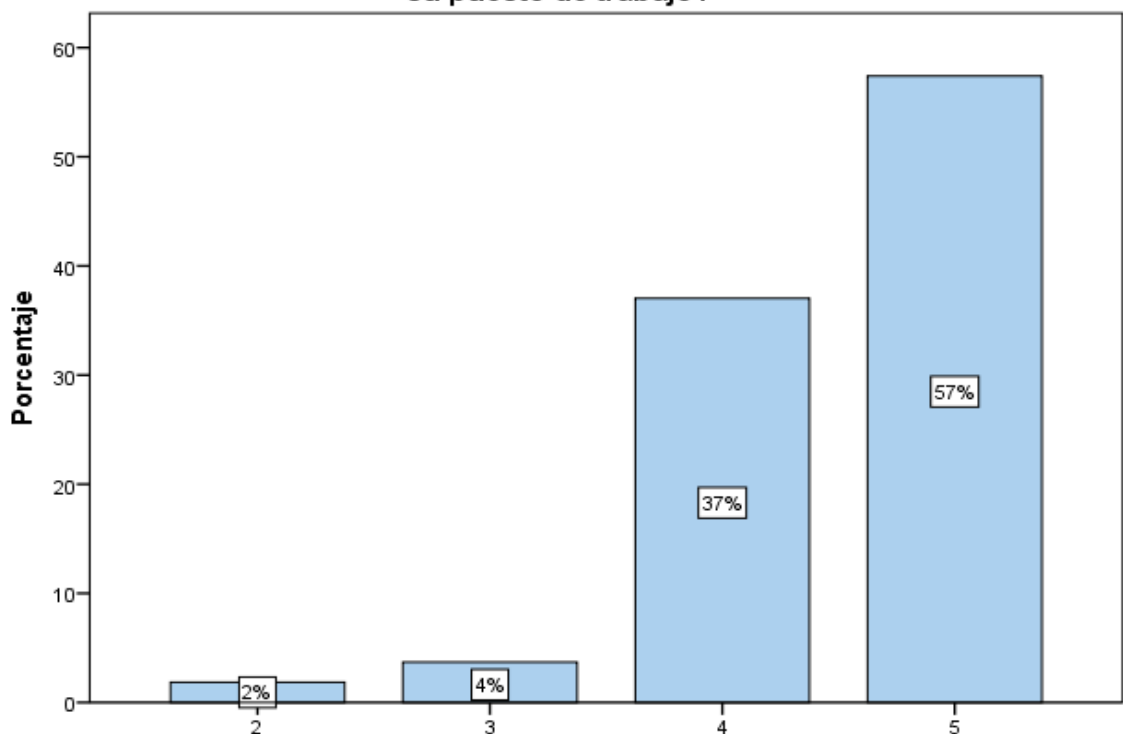
El 61% de los encuestados indican que su grado de responsabilidad está acorde con la capacidad profesional, mientras que el 33% manifiestan que casi siempre está acorde, así mismo el 4% aluden que algunas veces el trabajo es acorde a su profesión y el 2% indican que muy pocas veces.

### 3.2 ¿El nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo?

**Tabla 60 Pregunta 3.2 Dimensión: Eficiencia laboral**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido 2	1	2
3	2	4
4	20	37
5	31	57
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

¿El nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo?



**Figura 62 Análisis sobre eficiencia laboral**

Del total de encuestados el 57% indican que el nivel de conocimiento que poseen les permite un correcto desenvolvimiento en sus funciones, 37% manifiestan que casi siempre los conocimientos que poseen les sirve para desarrollar sus funciones en el trabajo, el 4% consideran que algunas veces poseen todos los conocimientos para desenvolverse en el trabajo y el 2% indican que muy pocas veces poseen todos los conocimientos adecuados para realizar su trabajo.

### 3.3 ¿Logra desarrollar con liderazgo y cooperación en su trabajo?

Tabla 61 Pregunta 3.3 Dimensión: Eficiencia laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válido 3	5	9
4	18	33
5	31	57
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

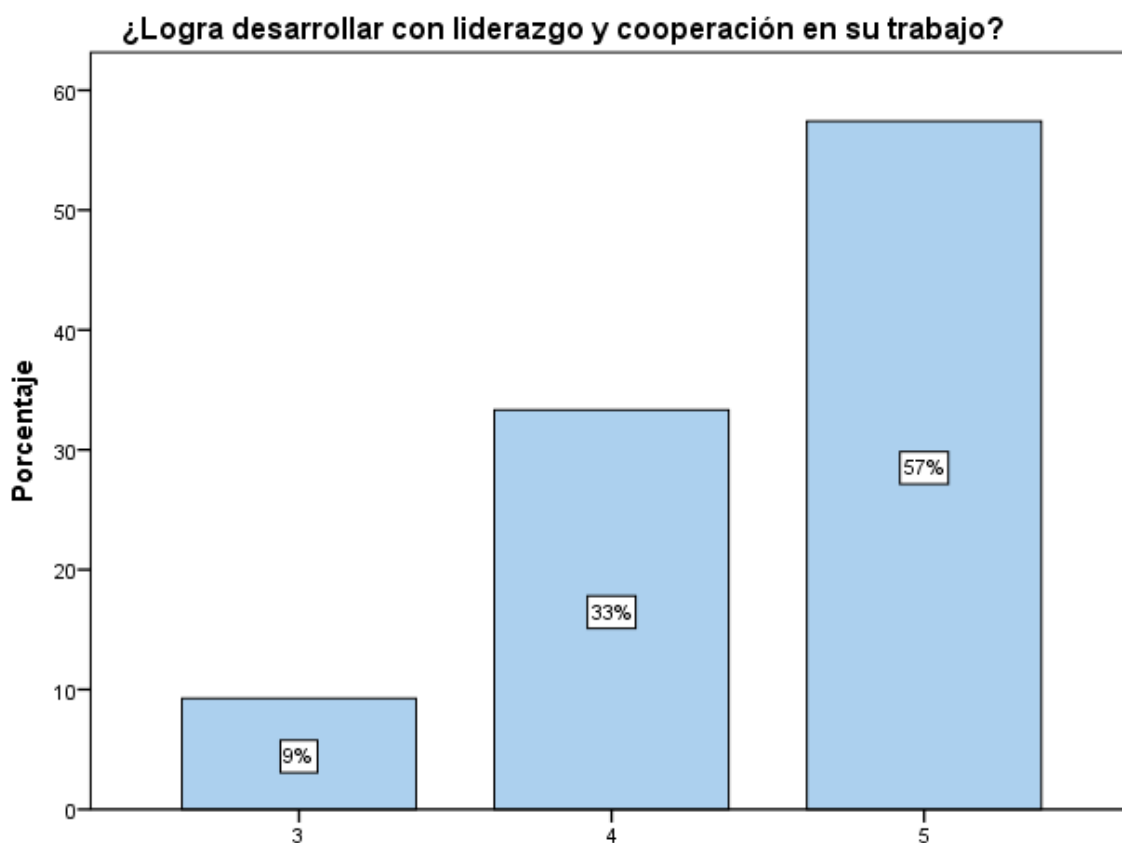


Figura 63 Análisis sobre eficiencia laboral

Del total de encuestados el 57% indican que siempre logran desarrollar con liderazgo y cooperación el trabajo, a su vez el 33% manifiestan que casi siempre hacen su trabajo con liderazgo y cooperación y el 9% consideran que algunas veces realizan su trabajo con liderazgo.

### 3.4 ¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno?

Tabla 62 *Pregunta 3.4 Dimensión: Eficiencia laboral*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	2	1	2
	3	3	6
	4	20	37
	5	30	56
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

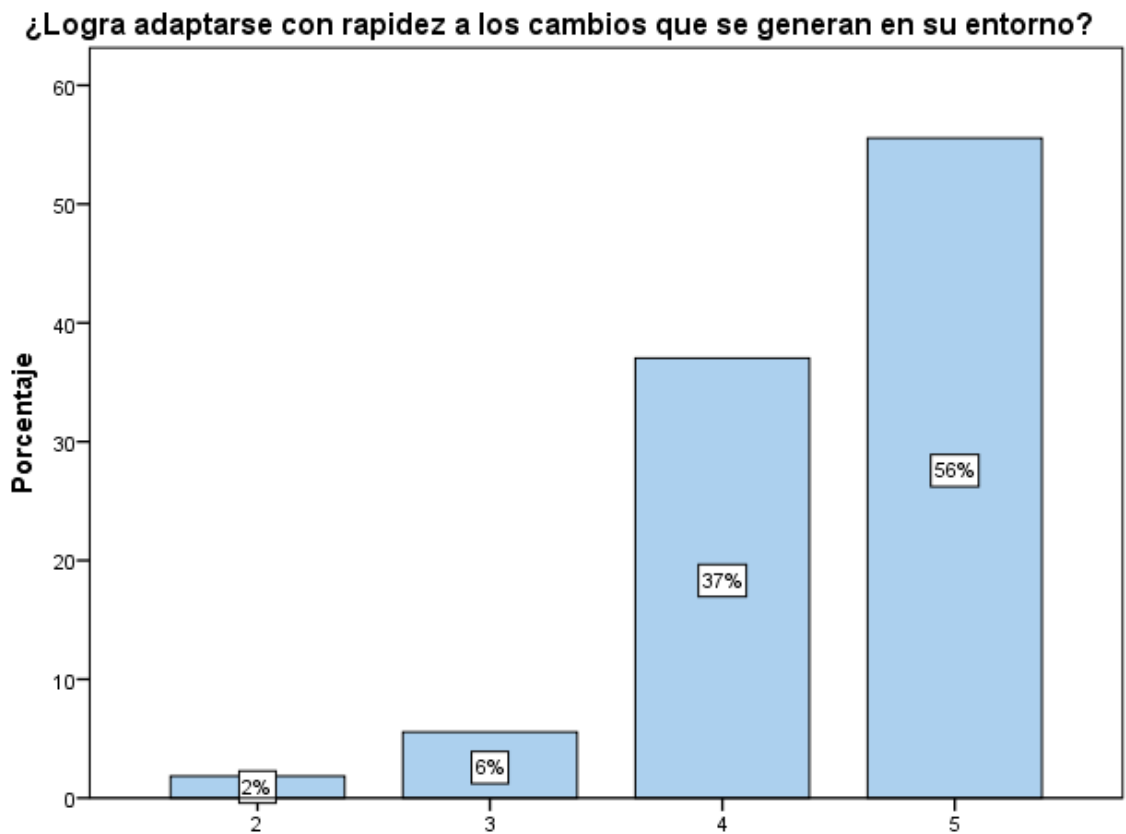


Figura 64 Análisis sobre eficiencia laboral

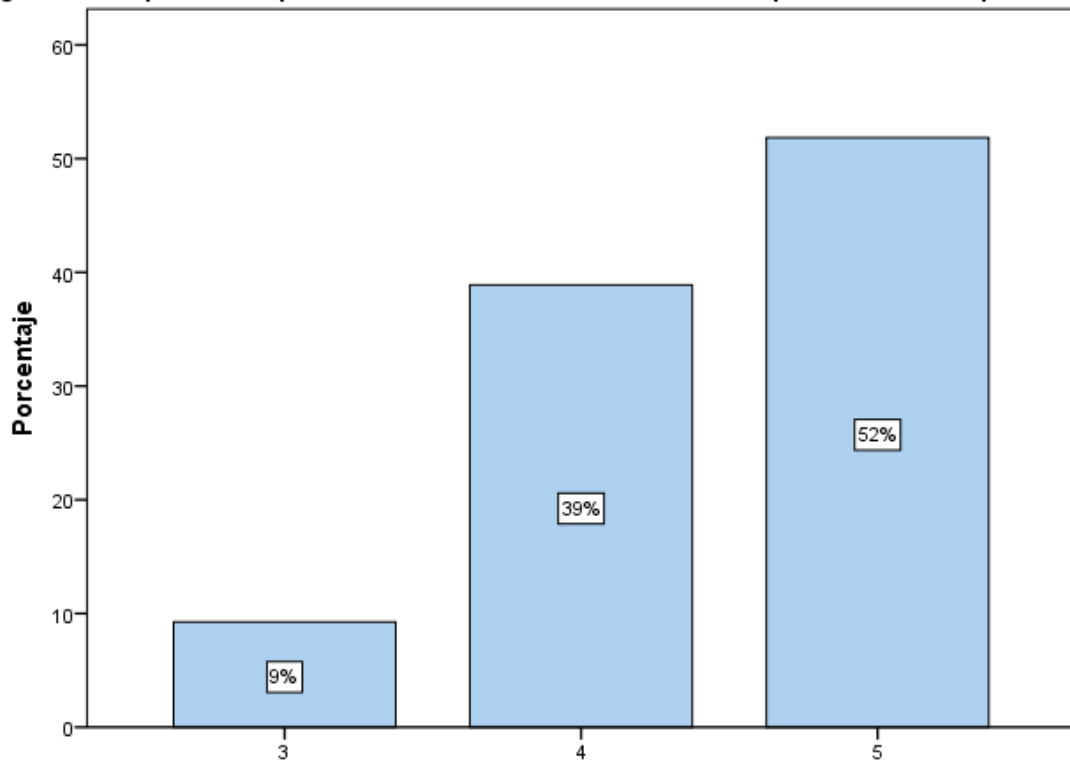
El 56% indican que siempre logran adaptarse de manera rápida a los cambios del entorno, 37% manifiestan que casi siempre se adaptan con rapidez, mientras que el 6% consideran que algunas veces no se adaptan con rapidez a los cambios y el 2% indican que muy pocas veces se logran adaptar con rapidez.

**3.5 ¿Ud. cree que el tiempo de realización de las actividades que hace es lo óptimo?**

**Tabla 63 Pregunta 3.5 Dimensión: Eficiencia laboral**

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	3	5	9
	4	21	39
	5	28	52
<b>Total</b>		<b>54</b>	<b>100</b>

**¿Ud. cree que el tiempo de realización de las actividades que hace es lo óptimo?**



**Figura 65 Análisis sobre eficiencia laboral**

Del total de encuestados el 52% indican que siempre realizan las actividades en un tiempo óptimo, mientras que el 39% de los encuestados manifiestan que casi siempre lo hacen en un tiempo óptimo y el 9% indican que a veces el tiempo de realización de las actividades es óptimo.

#### **5.4 Análisis de factores negativos del clima organizacional**

Una vez analizado cada una de las dimensiones del clima organizacional se ha podido identificar puntos débiles que se evidencia en las respuestas del instrumento aplicado, de acuerdo con Rodríguez, (2013) quien señala que la presión laboral tiene repercusiones en el desempeño de una persona, además de esto se conoce que el estrés laboral puede dañar la salud de los colaboradores, es por esto que se debe evaluar la manera en que se está ejerciendo la presión a los servidores públicos, se deberá revisar temas como las condiciones laborales que provoquen insatisfacción, conflictos internos, sobre carga de trabajo, etc es así que se conseguirá mejorar el clima organizacional y cuidar la salud de empleados; como siguiente punto negativo se menciona a la dimensión reconocimiento, tal como indica Ford, (2006) reconocer laboralmente es realizar un reconocimiento a los empleados en el momento necesario cuando realizan su trabajo con entrega y lealtad total, el reconocimiento es una práctica importante para mejorar el desempeño laboral, implicará importancia el fijar un programa de reconocimiento para el área de tesorería del Gad Municipalidad de Ambato, por último se incluirá a la dimensión equidad en la opinión de García, Durán, Parra, & Martínez, (2018) uno de los más significativos e importantes desafíos a los que se enfrentan las organizaciones, es el hecho de adaptarse a gente que es diferente, en normas, valores, culturas, además de esto se debe agregar que la inequidad es negativa para la institución ya que la injusticia nos llevará a un desbalance que afectará al clima organizacional y al desempeño laboral.

#### **5.5 Análisis de los niveles de desempeño del año 2019**

De acuerdo con la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño la cual indica que la evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución.



Según la Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP la evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales.

Una vez suministrada la documentación del año 2019 refleja los siguientes datos de evaluación del personal de tesorería del Gad Municipalidad de Ambato.

**Tabla 64 Resultados de evaluación de desempeño 2019**

<b>Evaluados</b>	<b>Calificación Cuantitativa</b>	<b>Calificación Cualitativa</b>
<b>1</b>	92,68	Muy bueno
<b>2</b>	92,56	Muy bueno
<b>3</b>	94,06	Muy bueno
<b>4</b>	93,99	Muy bueno
<b>5</b>	92,62	Muy bueno
<b>6</b>	94,31	Muy bueno
<b>7</b>	91,56	Muy bueno
<b>8</b>	89,74	Satisfactorio
<b>9</b>	94,24	Muy bueno
<b>10</b>	93,81	Muy bueno
<b>11</b>	93,74	Muy bueno
<b>12</b>	94,31	Muy bueno
<b>13</b>	93,99	Muy bueno
<b>14</b>	93,87	Muy bueno
<b>15</b>	88,81	Satisfactorio
<b>16</b>	95,49	Muy bueno
<b>17</b>	92,31	Muy bueno
<b>18</b>	95,24	Muy bueno
<b>19</b>	92,93	Muy bueno
<b>20</b>	92,12	Muy bueno
<b>21</b>	94,06	Muy bueno
<b>22</b>	92,31	Muy bueno
<b>23</b>	92,99	Muy bueno
<b>24</b>	93,06	Muy bueno
<b>25</b>	92,99	Muy bueno
<b>26</b>	94,78	Muy bueno
<b>27</b>	93,49	Muy bueno
<b>28</b>	94,43	Muy bueno

<b>29</b>	91,31	Muy bueno
<b>30</b>	92,81	Muy bueno
<b>31</b>	92,18	Muy bueno
<b>32</b>	94,24	Muy bueno
<b>33</b>	92,56	Muy bueno
<b>34</b>	93,74	Muy bueno
<b>35</b>	94,24	Muy bueno
<b>36</b>	92,24	Muy bueno
<b>37</b>	94,66	Muy bueno
<b>38</b>	93,43	Muy bueno
<b>39</b>	94,4	Muy bueno
<b>Promedio</b>	<b>93,24</b>	<b>Muy bueno</b>

Al realizar el análisis el desempeño de cada uno de los servidores públicos que integran el departamento de Tesorería del Gad Municipalidad de Ambato, podemos concluir que el promedio de desempeño del año 2019 es de:

**93,24 = Muy Bueno**

## **5.6 Comprobación de hipótesis**

### **5.6.1 Planteamiento de las hipótesis**

**H<sub>0</sub> → Hipótesis Nula**

**H<sub>0</sub>:** No existe incidencia entre clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Gad Municipalidad de Ambato.

**H<sub>i</sub> → Hipótesis Alternativa**

**H<sub>i</sub>:** Existe incidencia entre clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Gad Municipalidad de Ambato.

## 5.6 .2 Correlacion de variables

**Tabla 65** Correlación de Spearman

	Apoyo	Reconocimiento	Equidad	Innovación	Eficacia	Eficacia laboral
Autonomía	,375**	<b>,494**</b>	,447**	,423**	0,117	-0,171
Cohesión	,647**	,585**	<b>,704**</b>	,674**	-0,003	-0,254
Confianza	,910**	,666**	,810**	<b>,838**</b>	-0,157	-,337*
Presión	0,254	,275*	<b>,291*</b>	0,195	0,066	-0,016
Apoyo	1	,739**	,810**	<b>,836**</b>	-0,139	-,357**
Reconocimiento		1	,650**	<b>,754**</b>	-0,067	-,278*
Equidad			1	<b>,816**</b>	-0,12	-0,25
Innovación				1	-,281*	-,460**
Productividad laboral					<b>,729**</b>	,570**
Eficacia					1	<b>,557**</b>

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

c. N por lista = 54

Para identificar las relaciones entre las dos variables se consideró las dimensiones, lo cual se detalla de la siguiente manera: clima organizacional: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación; las dimensiones de desempeño laboral son: productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral. Según el criterio del investigador se ha considerado seleccionar la relación más fuerte entre las dimensiones de cada variable en comparación las mismas que se detallan a continuación:

**Relación 1: Autonomía – Reconocimiento**, donde se refleja un nivel de significancia de **0,494** según la tabla de interpretación es considerada **correlación moderada**, la autonomía es la libertad que se le atribuye al personal para tomar sus propias decisiones, el empleado sentirá motivación por la confianza entregada.

**Relación 2: Cohesión - Equidad**, se observa un valor de significancia de **0,704** según la tabla de interpretación se considera como una **correlación alta**, en el área de

tesorería del Gad Municipalidad de Ambato se registra un tipo de cohesión fuerte donde el personal muestra interés, y se estima que el trabajo en equipo es significativo esto se debe a que la jefatura maneja un tipo de liderazgo donde la equidad es muy importante ya que otorga un trato al personal de igualdad.

**Relación 3: Confianza – Innovación**, el resultado del valor de significancia a esta relación es de **0,838** según la tabla de interpretación se considera una **correlación alta**, según los datos obtenidos podemos indicar que la jefatura de tesorería del Gad Municipalidad de Ambato otorga a sus colaboradores la confianza necesaria para realizar el trabajo siempre motivando a innovarlo, tratando de buscar nuevas formas de realizar un mejor desempeño.

**Relación 4: Productividad laboral – Eficacia**, el valor de significancia de esta relación es de **0,729** según la tabla de interpretación la califica como **correlación alta**, el departamento de tesorería del Gad Municipalidad de Ambato con un total de 54 personas manejan una productividad laboral alta es decir que tienen los conocimientos, actitudes y habilidades al realizar las tareas para lograr objetivos.

### 5.6.3 Regla de decisión

Según Navarrete, (2017) se deberá considerar los siguientes criterios:

**Tabla 66** Regla de decisión

Valores	-1	1	0
Interpretación	Relación perfecta negativa	Relación perfecta positiva	No existe relación

### 5.6.4 Criterios

Se considera la siguiente regla para interpretar la correlación:

Valor	Criterio
1	Correlación grande, perfecta y positiva
$0,90 \leq R < 1,00$	Correlación muy alta
$0,70 \leq R < 0,90$	Correlación alta
$0,40 \leq R < 0,70$	Correlación moderada
$0,20 \leq R < 0,40$	Correlación muy baja
0	Correlación nula
-1	Correlación grande, perfecta y negativa

**Hipótesis Nula  $H_0$** , Si no hay relación entre las variables el coeficiente de correlación será igual a  $0 \geq 0$

**Hipótesis Alternativa  $H_1$** , Si el coeficiente de correlación es mayor o menor que 0 se acepta la hipótesis alternativa  $H_1$

### 5.6.3 Decisión final

Los valores calculados rho ( Coeficiente de correlación de Spearman) fueron: 0,494 en la relación entre Autonomía – Reconocimiento (1), 0,704 de Cohesión – Equidad (1), 0,838 entre Confianza – Innovación (1), 0,729 de Confianza – Innovación, finalmente se debe indicar que al encontrar los valores entre “0” o igual “1” se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, la cual se planteó de la siguiente manera: “Existe incidencia entre clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Gad Municipalidad de Ambato”

## 6 Conclusiones

El estudio realizado en el Gad Municipalidad de Ambato con la aplicación del cuestionario de los investigadores Koys y Decottis (1991), nos ha permitido conocer los factores que inciden negativamente en el clima organizacional como punto débil se identifica al reconocimiento, la mayor parte de colaboradores indican que la única vez que se habla del rendimiento es cuando se cometen errores, la falta de reconocimiento genera desmotivación y disminuye el desempeño laboral; otro factor que influye negativamente es la presión, se ha identificado de gran parte de los colaboradores sufren de estrés laboral, cansancio y agotamiento por último podemos mencionar que la equidad que se maneja no es la más adecuada se tiene la percepción de existir favoritismo por ciertos miembros del equipo de trabajo.

- Después de analizar los datos entregados por el departamento de talento humano del Gad Municipalidad de Ambato sobre las evaluaciones de desempeño del personal en el año 2019, se llega a la conclusión que el departamento de tesorería maneja un promedio de 93,24% que significa cualitativamente Muy bueno, además se aplicó un cuestionario del profesional Joaquín Machacas Rojas donde se evidencia que la mayor parte de colaboradores tienen eficacia, productividad laboral y eficiencia laboral altos es decir que gran parte de la muestra de estudio sabe gestionar su puesto y reconoce los procedimientos y normativas a cumplirse.
- Se empleó el método de correlación de Spearman con el propósito de medir el grado de relación entre las variables de estudio (clima organizacional y desempeño laboral), se afirmó que guardan una fuerte relación, dicho esto y después de realizar el análisis pertinente podemos decir que algunas las estrategias del clima laboral para aumentar el desempeño laboral deberían ser: reconocer los logros de los colaboradores, flexibilidad en el lugar de trabajo, generar un ambiente de apoyo, dar autonomía, programar actividades recreativas donde se fomente la interacción entre los empleados,

implementar una correcta retroalimentación de procesos, fomentar la correcta comunicación y realizar jornadas de capacitación.

## **7 Recomendaciones**

- Se recomienda que la jefatura de tesorería del Gad Municipalidad de Ambato tome en cuenta los factores que posiblemente estén alterando el clima organizacional, en este caso : la presión del trabajo según los datos de la investigación se asume que la mayor parte del personal ocupa el puesto de recaudador, en el cargo antes mencionado se manejan niveles altos de estrés, el trabajo diario en contacto directo con contribuyentes, manejo de dinero, horarios rotativos incluyendo veladas como es el caso del personal que labora en el terminal terrestre, es de suma importancia que se realice una correcta gestión del talento humano, el correcto manejo de horarios donde se priorice el descanso necesario de esta manera se tratará de incrementar el desempeño laboral del área y bajar niveles de estrés, la jefatura debe manejarse de la manera adecuada tratando siempre de ser imparcial en las decisiones, dejando de lado cualquier tipo de favoritismo ya que esto es algo que inevitablemente daña el clima organizacional y desfavorece el desempeño laboral.
- Realizar retroalimentaciones donde se analice los resultados de las evaluaciones de desempeño que se realizan anualmente en el Gad Municipalidad de Ambato, reuniones donde se analice los puntos fuertes y los débiles de cada colaborador del área para implementar estrategias que permitan incrementar el desempeño laboral de los miembros del área de tesorería del Gad Municipalidad de Ambato.
- Implementar un plan de motivación del personal de tesorería del Gad Municipalidad de Ambato, para incrementar los niveles de reconocimiento y de esta manera conseguir un desempeño laboral alto, ya que el área de tesorería se maneja según los lineamientos dictada por la Norma de control en la que dice que el personal debe rotar de puesto cada cierto tiempo, es importante que se incremente la capacitación, ya que si el personal tiene

mayor entrenamiento el trabajo será realizado de manera eficiente y el desempeño laboral incrementará de manera considerable, se recomienda fortificar los lazos fraternos y de compañerismo entre los miembros del equipo que integran el área de tesorería del Gad Municipalidad de Ambato realizando cada cierto tiempo reuniones donde se deje de lado el trabajo y se pueda compartir momentos de amistad.



## 8 Bibliografía

- Achilles, F. (2004). *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*. Mexico: Limusa S.A.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Andrés A. Rodríguez M., M. P. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*.
- Arias, E. (2012). Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *San Martín Emprendedorn*.
- Arias, J., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 201-206.
- Cardona, D., & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *30*(131), 184-189.
- Ccora, R., & Castañeda, J. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral docente en instituciones educativas de nivel primario y secundario. *5*(2), 334-338.
- Chiang, M., Salazar, M., & Nuñez, A. (2008). Clima y satisfacción laboral en instituciones publicas. *Revista universum*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos* (Octava ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana editores S.A.
- Cruz, C., Olivares, S., & González, M. (2014). *Metodologia de la investigación*. Mexico: Grupo editorial Patria S.A.
- Fincowsky, F., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional, Enfoque para America Latina*. México: Pearson Educación .
- Ford, L. (2006). Transforma tu lugar de trabajo: ideas para motivar, dinamizar y aumentar los niveles de productividad . *Gestión 2000*.
- Galpin, T. (2013). Medir el desempeño. En *La cara humana del cambio*. Madrid: Diaz de Santos.
- Garcia, J., Durán, S., Parra, M., & Martines, H. (2018). Inserción, integración y equidad en el ámbito laboral: Escenario empresarial posconflicto en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*.

- Garcia, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual*. Redalyc.
- Garcia, M., Ibarra, L., & Contreras, C. (s.f.). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Konoppaske, R. (2006). *Organizaciones comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Gómez, R. (2014). *Gestión y psicología en empresas y organizaciones*. Madrid: ESIC editorial.
- Griiffin, R., Phillips, J., & Gully, S. (2017). *Comportamiento Organizacional. Administración de personas y organizaciones*. México D.F: Cengage Learning Editores S.A.
- Hernandez, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). México: McGRAW-HILL.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL.
- Iglesias, A. L., & Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Red de revistas científicas*, 455-456-457.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento en Ciencias Sociales*. México: Mc Graw Hill.
- López, P. (2004). POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO. *Punto Cero*, 69-74.
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona-España: Edición digital: <http://ddd.uab.cat/record/129382>.
- Méndez, A. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Editorial el manual moderno. Bogotá: Editorial el manual moderno.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Education.
- Montejo, A. (2001). Evaluación de desempeño laboral. *Gestión*.
- Navarrete, M. (2017). Las prácticas de alto rendimiento y el nivel de satisfacción del personal operativo de la Dirección de Vinculación con la sociedad de la Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Tungurahua, Ecuador.

- Oviedo, H., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa. *Revista Colombiana de Psiquiatría*.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales* , 493-505.
- Ramires, A. F., & Dominguez, L. R. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta. *Investigacion administrativa*, 21-30.
- Ramos, W. (2013). El clima laboral es la inquietud de siempre. *LIDERES*.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Decima ed.). Mexico: Pearson Educacion .
- Rodríguez, A., Retamal, M., & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño. *Salud y Sociedad*, 219-234.
- Rodriguez, G. (2013). La presion como factor estresor en el entorno laboral publicitario.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y Dimenciones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*.
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Mèxico: El manual moderno S.A.
- Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno-2014-Perú. *Comuni@ cción*, 6(2), 5-14.