



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

Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Psicóloga Industrial

TEMA: “LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA DEL PROCESO DE MEJORA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA.”

AUTORA: Mayra Alejandra Fiallos Núñez

TUTORA: Ing. Susana Arias Mg.

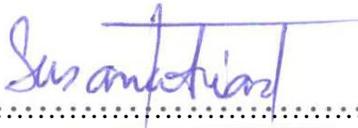
AMBATO-ECUADOR

2017

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN

CERTIFICA:

Yo, Arias Tapia Susana Alexandra con CI. 1103569339 , en mi calidad de Tutora del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA DEL PROCESO DE MEJORA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA”**, desarrollado por, Mayra Alejandra Fiallos Núñez, egresada de la carrera de Psicología Industrial, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato. Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificados designados por H. Consejo Directivo de la Facultad



.....

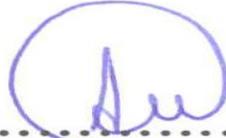
Ing. Arias Tapia Susana Alexandra Mg.

C.I: 1103569339

EL TUTOR

AUTORIA DEL TRABAJO DE TESIS

Yo, Mayra Alejandra Fiallos Núñez, con C.I. 180437378-3, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Investigación: **“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA DEL PROCESO DE MEJORA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA”**, tales como: ideas, criterios, análisis, conclusiones son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado



FIALLOS NUÑÉZ MAYRA ALEJANDRA

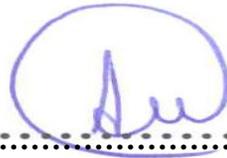
C.I.180437378-3

AUTORA

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que se haga de este proyecto de investigación un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Cedo los derechos de mi proyecto de investigación, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto investigativo dentro de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no genere una ganancia económica potencial.



FIALLOS NUÑÉZ MÁYRA ALEJANDRA

C.I.180437378-3

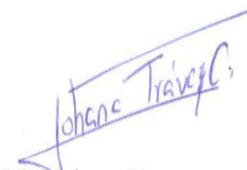
AUTORA

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

La comisión de estudios y calificación del Informe del Trabajo Graduación o titulación, sobre el tema: **“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA DEL PROCESO DE MEJORA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA.”**, presentada por la Srta. Fiallos Núñez Mayra Alejandra ex estudiante de la Carrera de Psicología Industrial Promoció., una vez revisada y calificada la investigación, se aprueba en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

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

LA COMISIÓN


Mg. Johana Travez
Miembro del Tribunal


Mg. Gabriela Romero
Miembro del Tribunal

DEDICATORIA

“Así como al jinete, si quiere permanecer sobre el caballo, a menudo no le queda otro remedio que conducirlo a donde este quiere ir, también el yo suele trasponer en acción la voluntad del ello como si fuera la suya propia” (Sigmund Freud)

Dedico el presente trabajo investigativo primero a Dios por darme la fuerza necesaria en los momentos difíciles, donde me bendijo con la posibilidad de caminar a su lado durante la vida.

A mi madre que desde el cielo me impulso a enfrentar las adversidades sin perder la dignidad ni desfallecer en el intento. Me dio lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

Mayra Alejandra Fiallos Núñez

AGRADECIMIENTO

A Dios por protegerme en el sendero estudiantil y darme las fuerzas para superar cada obstáculo, permitirme cada mañana confiar mi vida y destino en sus manos.

A mis padres, por su sacrificio, apoyo, por enseñarme el valor del trabajo y la responsabilidad de familia, pero sobre todo por su amor.

A la Universidad Técnica de Ambato y sus docentes de calidad humana y profesional, quienes me acompañaron en mi carrera universitaria supieron compartir de manera acertada sus conocimientos, vivencias, y sobretodo su calidad como personas.

A mi tutor de tesis quien de manera efectiva me dirigió con aportes valiosos que permitieron la culminación exitosa del trabajo investigativo

Al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, por la apertura y apoyo brindado durante la investigación del presente proyecto.

A mis hermanas, y Andrés Cruz mi pareja de vida que en este camino estudiantil conocí y apoyo mis ideas, impulsándome a ser mejor persona, que de una u otra forma han contribuido a la realización de este trabajo investigativo.

Mayra Alejandra Fiallos Núñez

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACION DEL TUTOR DEL TRABAJO.....	ii
AUTORIA DEL TRABAJO DE TESIS.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	iv
AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS	vii
INDICE GRÁFICOS	xii
INDICE DE TABLAS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCION	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema de Investigación	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Contextualización del problema.....	3
1.2.2 Análisis critico	6
1.2.3 Prognosis	7

1.2.4 Formulación del problema	7
1.2.5 Delimitación del objeto de investigación.....	8
1.2.5.1 Delimitación espacial	8
1.3 Justificación.....	8
1.4.1 Objetivo general	9
1.4.2 Objetivo específico.....	10

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos.....	11
2.2 Fundamentación Filosófica	13
2.3 Fundamentación legal	13
2.4 Categorías fundamentales	15
2.5 Hipótesis.....	41
2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis.....	41
2.6.1 Variable Independiente	41
2.6.2 Variable Dependiente.....	41

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Modalidad básica de la investigación	42
3.2 Nivel o tipo de investigación.....	43
3.3 Nivel explicativo	43
3.4 Población y muestra.	44
3.4 Operacionalización de variables	46
3.5 Recolección de información.....	50
3.6 Recolección de información.....	105

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretación de Resultados	52
4.2 Verificación de hipótesis.....	72

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	81
5.2 Recomendaciones.....	83

Bibliografía	100
ANEXOS	104

INDICE GRÁFICOS

Gráfico N.º 1 Árbol de problemas	5
Gráfico N.º 2 Categorías fundamentales	15
Gráfico N.º 3 Constelación de ideas variable independiente	16
Gráfico N.º 4 Constelación de ideas variable dependiente	17
Gráfico N.º 5 Niveles de cultura	28
Gráfico N.º 6 Dimensiones de la cultura organizacional	29
Gráfico N.º 7 Ciclo administrativo	31
Gráfico N.º 8 Etapas del proceso administrativo	32
Gráfico N.º 9 Procesos del desarrollo organizacional	39
Gráfico N.º 10 Frecuencia de aplicación de las evaluaciones de desempeño	52
Gráfico N.º 11 Conocimiento metodología de evaluación de desempeño	53
Gráfico N.º 12 Reconocimiento a los servidores públicos	54
Gráfico N.º 13 Capacitaciones después de las evaluaciones del desempeño	55
Gráfico N.º 14 Supervisión de personal	56
Gráfico N.º 15 Estrategias de comunicación en las evaluaciones del desempeño	57
Gráfico N.º 16 Parámetros de evaluación	58
Gráfico N.º 17 Rotación de personal	59
Gráfico N.º 18 Presentación personal	60
Gráfico N.º 19 Material audiovisual en las capacitaciones	61
Gráfico N.º 20 Programas de capacitación	62
Gráfico N.º 21 Trabajo en equipo	63
Gráfico N.º 22 Cultura organizacional y el desarrollo de funciones	64
Gráfico N.º 23 Clima organizacional	65
Gráfico N.º 24 Retroalimentación proviene de la cúpula empresarial	66
Gráfico N.º 25 Objetivos empresariales	67
Gráfico N.º 26 Agentes de cambio	68
Gráfico N.º 27 Grupos de trabajo	69
Gráfico N.º 28 Organización del trabajo	70
Gráfico N.º 29 Mejora del desempeño	71
Gráfico N.º 30 Zona de aceptación y rechazo	80

INDICE DE TABLAS

Tabla N.º 1 Características del desarrollo organizacional	36
Tabla N.º 2 Variable Independiente: Evaluación del desempeño	47
Tabla N.º 3 Variable Dependiente: Desarrollo organizacional.....	49
Tabla N.º 4 Recolección de información.....	50
Tabla N.º 5 Escala Alfa de Cronbach.....	110
Tabla N.º 6 Valores de la formula Alfa de Cronbach.....	111
Tabla N.º 7 Frecuencia de aplicación de las evaluaciones de desempeño.....	52
Tabla N.º 8 Conocimiento metodología de evaluación de desempeño.....	53
Tabla N.º 9 Reconocimiento a los servidores públicos	54
Tabla N.º 10 Capacitaciones después de las evaluaciones del desempeño.....	55
Tabla N.º 11 Supervisión de personal	56
Tabla N.º 12 Estrategias de comunicación en las evaluaciones del desempeño	57
Tabla N.º 13 Parámetros de evaluación.....	58
Tabla N.º 14 Rotación de personal	59
Tabla N.º 15 Presentación personal.....	60
Tabla N.º 16 Material audiovisual en las capacitaciones	61
Tabla N.º 17 Programas de capacitación.....	62
Tabla N.º 18 Trabajo en equipo.....	63
Tabla N.º 19 Cultura organizacional y el desarrollo de funciones	64
Tabla N.º 20 Clima organizacional	65
Tabla N.º 21 Retroalimentación proviene de la cúpula empresarial.....	66
Tabla N.º 22 Objetivos empresariales	67
Tabla N.º 23 Agentes de cambio	68
Tabla N.º 24 Grupos de trabajo	69
Tabla N.º 25 Organización del trabajo	70
Tabla N.º 26 Mejora del desempeño	71
Tabla N.º 27 Tabla T de student.....	75
Tabla N.º 28 Preguntas cuestionario	76
Tabla N.º 29 Sumatoria del punto muestral y media aritmetica	77

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL
MODALIDAD PRESENCIAL

TEMA: “La Evaluación del Desempeño Laboral y el Desarrollo Organizacional como herramienta del proceso de mejora del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua.”

AUTOR: Mayra Alejandra Fiallos Núñez

TUTOR: Ing. Susana Arias Mg.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se realizó con el fin de conocer la incidencia de las Evaluaciones del Desempeño en el Desarrollo Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua; el proyecto se basó en la investigación bibliográfica de campo; bibliográfica a razón que se recurrió a 31 libros de varios autores; como ejemplo Chiavenato, Alles, Herrera, Robbins, entre otros; se aplicó una encuesta con la técnica del cuestionario de veinte preguntas cerradas, diez por cada variable, la misma que fue aplicada a 120 personas, permitiendo concluir que las Evaluaciones de desempeño para ser exitosas holísticamente, requieren de capacitación previa y post valorativa, hacerla parte de un procesos de cambio donde no se busque juzgar a la persona por sus notas pasadas, por contrario se busque mejorar las brechas de desempeño, para integrar al capital intelectual al proceso productivo de la organización, mejorando el flujo de información entre departamentos, las relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, entre otras características del Desarrollo Organizacional.

Los datos que se obtuvieron en la investigación fueron comprobados estadísticamente dos veces, la primera se verificó la calidad de las varianzas entre las preguntas y los individuos entrevistados, en segundo lugar se sistematizó y tabuló los datos obtenidos después de aplicar las encuestas, luego se comprobó la hipótesis mediante el método de la T de student, que con un 95% de significancia y un 5% de margen de error, permitió comprobar la incidencia de la variable dependiente hacia la independiente. Por lo tanto manejar Evaluaciones de Desempeño en base a las características del Desarrollo Organizacional, y la capacitación de brechas de desempeño aseguran éxito en el cambio planificado a corto, medio y largo plazo.

Palabras claves: Evaluación del Desempeño, entrenamiento (capacitación), brechas de desempeño, agente de cambio, efectividad, desarrollo organizacional.

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL
MODALIDAD PRESENCIAL

TOPIC: The Performance Evaluation and the Organizational Development as a tool improvement process of the Autonomous Government Decentralized Canton Ambato

AUTHOR: Mayra Alejandra Fiallos Núñez

DIRECTOR: Ing. Susana Arias Mg.

ABSTRACT

The present investigation was carried out with the purpose of knowing the incidence of the Evaluations of the Performance in the Organizational Development of the Autonomous Government Decentralized of the Canton Ambato, Province Tungurahua; The project was based on field bibliographic research; Bibliographical reason for which 31 books of several authors were used; Like example Chiavenato, Alles, Herrera, Robbins, among others; A questionnaire survey of twenty closed questions was applied, ten for each variable, the same one that was applied to 120 people, allowing to conclude that the Performance Evaluations to be successful holistically require previous and post-qualification training, make it part of A process of change where one does not try to judge the person by his past notes, on the contrary it seeks to improve performance gaps, to integrate intellectual capital to the productive process of the organization, improving the flow of information between departments, interpersonal relationships , Communication, leadership, teamwork, among other characteristics of Organizational Development.

The data obtained in the research were statistically tested twice, the first was checked the quality of the variances between the questions and the individuals interviewed, secondly the data obtained after the surveys were systematized and tabulated, The hypothesis using the student's T method, which with 95% significance and 5% margin of error allowed to verify the incidence of the dependent variable towards the independent one. Therefore, managing Performance Evaluations based on the characteristics of Organizational Development, and the training of performance gaps ensure success in planned change in the short, medium and long term.

Key words: Performance Evaluation, training (training), performance gaps, change agent, effectiveness, organizational development.

INTRODUCCION

La presente investigación es trascendental ya que busca ver ala la evaluación del desempeño como herramienta de mejora en el desarrollo organizacional enfocándose en el cumplimiento de objetivos y metas empresariales sobresaliendo el apoyo a la gestión del talento humano La importancia de medir el desempeño humano dentro de la organización está dada por la evaluación del desempeño y las recompensas a los empleados. Lo que contribuyen a generar un clima de realización cuando éstos se disponen a prestar un servicio de calidad extraordinaria.

Capítulo I

Contextualización en la cual se abarcara las definiciones del trabajo en los diferentes estadios de estudio como lo son macro, meso, micro.

Árbol de problemas el cual es la base fundamental de nuestra hipótesis determinada por el análisis crítico realizado, delimitando el contenido, espacio y tiempo de la investigación.

Las preguntas directrices nos ayudan a saber que queremos conseguir de la investigación, basada en la justificación dela misma valorada por los objetivos general y específicos.

Capitulo II

Los antecedentes investigativos son los fundamentos de la investigación la fundamentación nos ayuda tanto en el ámbito legal, para así generar una categorización del estudio de las variables señalando al mismo tiempo dichas variables.

Capítulo III

El enfoque de la investigación ayudara a saber en qué punto vamos a generar nuestra investigación ya sea esta de campo como metodológica para así conseguir las adecuadas encuestas y análisis de las mismas.

Capítulo IV

La interpretación de datos es la base fundamental para conocer en el campo de acción los factores que están manejándose erróneamente y mejorara a los mismos por medio de las características del Desarrollo Organizacional, se realiza un análisis por medio del Alfa de Cronbach, y la T de student, aportando así a la comprobación de la hipótesis alternativa y rechazo de la hipótesis nula.

Capítulo V

Este capítulo engloba las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada

ARTICULO ACADÉMICO

En este capítulo se resaltan los hallazgos más relevantes dela investigación, fundamentadas por medio de citas tanto bibliográficas como de revistas científicas para cotejar la ciencia con la vivencia en la empresa

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema de Investigación

“La Evaluación del Desempeño Laboral y el Desarrollo Organizacional como herramienta del proceso de mejora del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua.”

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización del problema

En el mundo actual las evaluaciones de desempeño son los instrumentos para administrar y mejorar el talento humano, buscando así el desarrollo organizacional y profesional de los colaboradores, los directores de departamento y servidores públicos a su cargo son temerosos en relación a las evaluaciones de desempeño, habitualmente las valoraciones de las funciones del trabajador se realizan para conocer el nivel de desempeño y establecer el salario.

Según Chiavenato I. (2011) “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro”.

En el Ecuador las evaluaciones de desempeño son las realizadas a nivel organizacional, de manera más efectiva en entidades públicas, según el Ministerio de Relaciones Laborales (2014) informa que “La evaluación se debería utilizar el sistema de Planificación de Talento Humano permitiendo determinar la situación histórica, actual

y futura del talento humano garantizando la cantidad y la calidad en función de la estructura administrativa correspondiente”.

Se especifica que las unidades de Administración de Talento Humano estructura, elabora, presenta la planificación observando: creación de puestos, contratos de servicios ocasionales, convenios y contratos de pasantías, práctica y supresión de puestos en el sector público, generando así pautas para cumplir con los mismos requerimientos en el sector privado.

Según Chiavenato I. (2011) “La evaluación es resultado de un entendimiento entre el evaluador y el evaluado, es casi una negociación, en el sentido de que las dos partes intercambian ideas e información, lo cual da por resultado un compromiso conjunto”. En el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua. Las evaluaciones de desempeño la realizan cada seis meses, designado puntajes en base a una lista de chequeo, donde no existe un nivel de comunicación entre evaluado y evaluador generando un grado de inconformidad.

Árbol de problemas

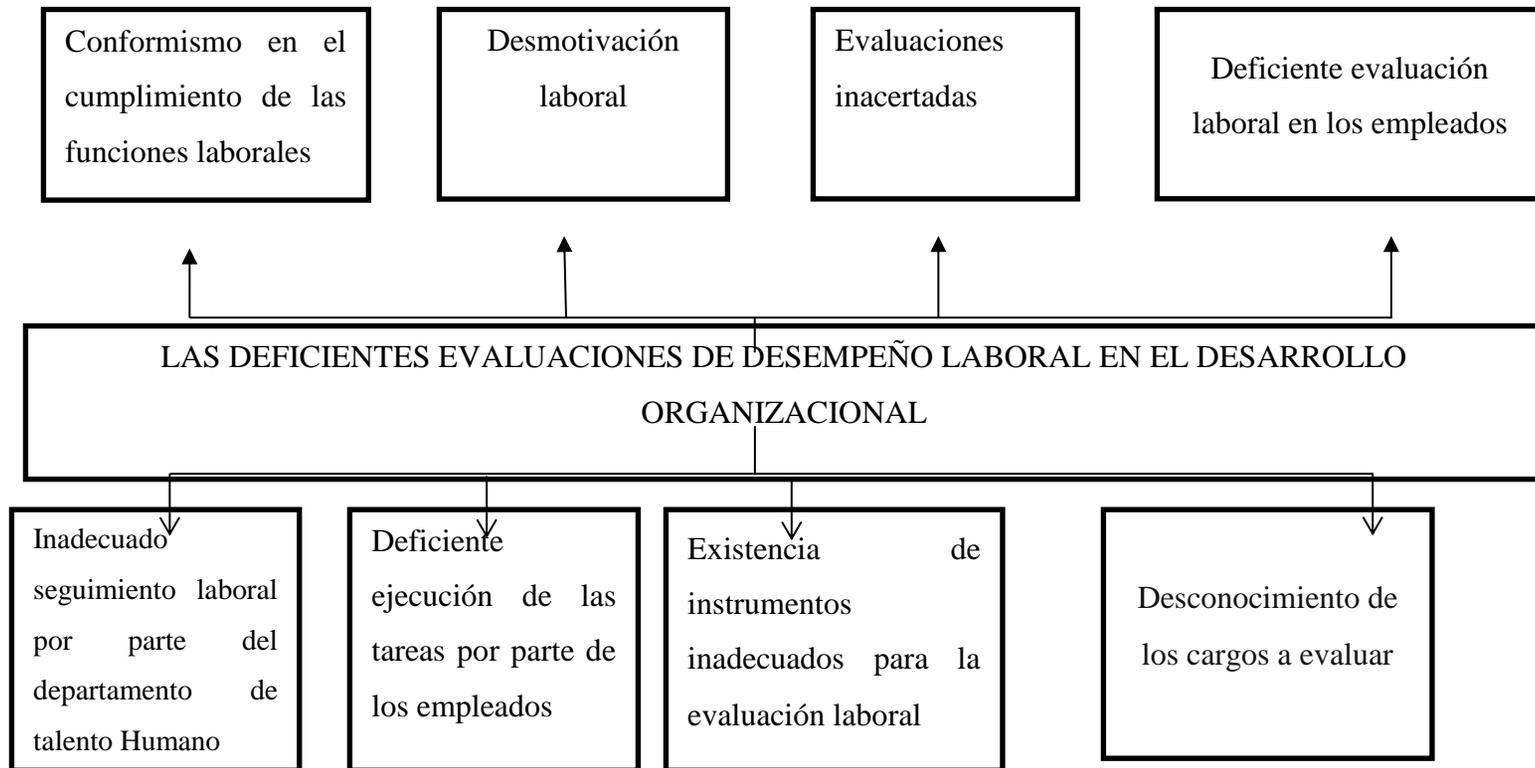


Gráfico N.º 1 Árbol de problemas

Autora: Fiallos A.

Fuente: Malusin. M2014

1.2.2 Análisis crítico

Con el presente análisis crítico se busca determinar el problema central las deficientes evaluaciones de desempeño laboral en el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua. La cual será objeto de estudio, para lo consiguiente se ha determinado los siguientes puntos;

Al existir inadecuado seguimiento laboral por parte del departamento de Talento Humano genera conformismo laboral en el cumplimiento de las funciones dadas por un manual y contrato previos, perjudicando la consecución de los objetivos empresariales velados como base fundamental que constituye el progreso grupal.

Otro punto muy implícito a evaluar en la presente investigación, es la deficiente ejecución de las tareas por parte de los empleados quienes al sentirse sin valoración de las funciones que desempeñan, crean así desmotivación laboral formando problemas internos en la organización conllevando a un desarraigo laboral hacia la empresa.

La existencia de instrumentos inadecuados para la evaluación laboral establece un patrón para las evaluaciones inciertas que no miden los comportamientos laborales, de una manera holística contemplando al colaborador como un ser integral, repercutiendo en los resultados limitando el conocimiento de la filosofía empresarial.

La inexistencia del conocimiento necesario sobre los cargos a evaluar genera deficientes evaluaciones laborales hacia los empleados dando como consecuencia un desarrollo personal profesional sin un futuro de carrera en la empresa sujeta de evaluación siendo está decadente dejando graves repercusiones en el medio social.

1.2.3 Prognosis

Al no dar una solución clara y real al problema del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua estaría en una difícil situación al seguir evaluando el desempeño del personal de manera empírica sin resultados reales y concretos por lo que es necesario y oportuno su cambio.

Si no se soluciona el problema va a provocar conformismo laboral por parte de los servidores públicos y una baja en su calidad al momento de servir a la ciudadanía ambateña, procesos y funciones duplicadas contara con poca innovación de sus procesos, ausentismo de su personal, incapacidad de servir a la ciudadanía, al no lograr desarrollar y mantener una posición adecuada dentro del servicio de los diferentes municipios del país dará como resultado insatisfacción general

1.2.4 Formulación del problema

¿De qué manera repercuten las evaluaciones de desempeño laboral en el desarrollo organizacional de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua?

Preguntas directrices

Interrogantes

- ¿Qué tipo de evaluaciones laborales se realizan en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua?
- ¿Cómo se ve perjudicado el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua?

- ¿Existen aportes científicos que aborden la problemática de las evaluaciones del desempeño en el desarrollo organizacional?

1.2.5 Delimitación del objeto de investigación

Contenido

Campo: organizacional

Área: psicología

Aspecto: evaluación del desempeño-desarrollo organizacional

1.2.5.1 Delimitación espacial

El presente trabajo de investigación se ejecuta en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua

Delimitación temporal

Octubre 2016-Febrero 2017

1.3 Justificación

El presente trabajo de investigación es **importante** porque así se ayudara a complementar de manera efectiva las evaluaciones laborales del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua buscando así su desarrollo empresarial de la institución sujeta a leyes laborales actuales, fomentando a su vez la calidad de trabajo en base a la satisfacción intrínseca del personal.

El presente trabajo de investigación es de **interés** fundamental se lo realiza por la falta de preocupación por parte del departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua al brindar no solo calidad de trabajo en cada contrato de trabajo, sino una verdadera calidad de servicio humano a la sociedad.

La presente investigación **es factible** ya que se cuenta con los elementos suficientes para averiguar las causas por las que no se maneja de manera efectiva las evaluaciones laborales, así contando con el apoyo total del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua.

El presente trabajo de investigación tendrá un **impacto** positivo si se lleva a cabo la implementación de una adecuada evaluación del desempeño laboral a los colaboradores en base a la satisfacción de las necesidades de comunicación efectiva dejando de lado las diferentes maneras de buscar los objetivos personales no complementando la cultura organizacional con la necesidad del cliente.

La presente investigación es **novedosa** porque a más de solucionar el problema de las evaluaciones deficientes buscara motivar al talento humano y brindar así un servicio de calidad cumpliendo con las leyes del servicio del cliente externo y así cumpliendo los estándares de calidad

1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Implementar evaluaciones del desempeño por competencias apoyando al desarrollo organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua.

1.4.2 Objetivo específico

- Analizar el tipo de evaluaciones que se aplican en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua.
- Determinar las causas que afectan al Desarrollo organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua.
- Realizar un artículo académico que abarque la problemática de las evaluaciones del desempeño en el desarrollo organizacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Tema: “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus LTDA de la ciudad de Ambato en el año 2.010”

Autor: Iturralde Torres Juliana Irene

Director: José Alfredo Villacís Yank

Año: 2010

Objetivos

- Proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato.
- Analizar el Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral que actualmente posee la Institución, para demostrar su inaplicabilidad.
- Analizar los resultados de las Evaluaciones de Desempeño Laboral del año 2010 para determinar el nivel de rendimiento de los trabajadores.

Conclusión

- Se determina en la investigación efectuada por la Srta. Julia Irene Iturralde Torres, ayuda a comprender la importancia de las evaluaciones de desempeño en las instituciones mejorando así el rendimiento de los trabajadores.
- Estudiar en forma holística el rendimiento laboral en las empresas
- Los resultados deben ser objetivos en base al desarrollo de las funciones de los trabajadores

Tema: “La evaluación de desempeño y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la Cooperativa de ahorro y Crédito “Chibuleo”, del Cantón Ambato, provincia Tungurahua”.

Autor: María Gabriela Tualombo Núñez

Director: Lic. Mg. María Gabriela Romero Rodríguez

Año: 2015

Objetivos

- Implementar un método automatizado de evaluación de desempeño para el desarrollo organizacional en los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito “Chibuleo” en la ciudad de Ambato, provincia Tungurahua.
- Identificar los métodos que existen en las técnicas de evaluación para mejorar la competitividad de la institución.
- Conocer el tipo de metodología del evaluador para motivar a los colaboradores de la institución a poner en práctica lo aprendido y mejorar el rendimiento.
- Analizar una técnica de evaluación de desempeño acorde a las necesidades para mejorar el proceso de desarrollo organizacional de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito “Chibuleo” en la ciudad de Ambato, provincia Tungurahua.

Conclusión

- Se determina que la automatización de las evaluaciones del desempeño de deberán acoplarse a la realidad de cada sucursal
- No existe una valoración al talento humano no se ha realizado planes estratégicos para mejorar la competitividad en este campo
- Al no contar con un plan de incentivos se recomienda realizar un programa donde su meta es obtener empleados satisfechos

- Se postula realizar un a consolidación de datos valorativos en base a los tomados en el sector público con el fin de adaptarlos a la realidad de la Cooperativa

2.2 Fundamentación Filosófica

Para Chiavenato I. (2011) “La evaluación del desempeño requiere que se midan y comparen algunas variables individuales, grupales y organizacionales. Para no caer en la subjetividad o en la falta de criterios, el sistema de evaluación del desempeño se debe apoyar en un amplio marco de referencia que fortalezca la congruencia de todos los aspectos”.

Para Alles M. (2008) “La evaluación de desempeño de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal, donde se busca el desarrollo personal y el profesional de los colaboradores, la mejora permanente de los resultados de la organización”

La investigación se orienta por la Corriente Critico - Propositivo, por la visión de totalidad concreta; en la que se pretende realizar el estudio del problema como influye las evaluaciones de desempeño en el desarrollo organizacional, estudiarlo, analizarlo para lo cual se deberá plantear alternativa de mejora a fin de maximizar la excelencia laboral.

2.3 Fundamentación legal

El presente trabajo investigativo se fundamenta en la:

1. Constitución de la República del Ecuador
Sección Octava. Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

2. LOSEP(Ley orgánica del Servidor público)

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

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

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

Art. 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño servirá de base para:

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

2.4 Categorías fundamentales

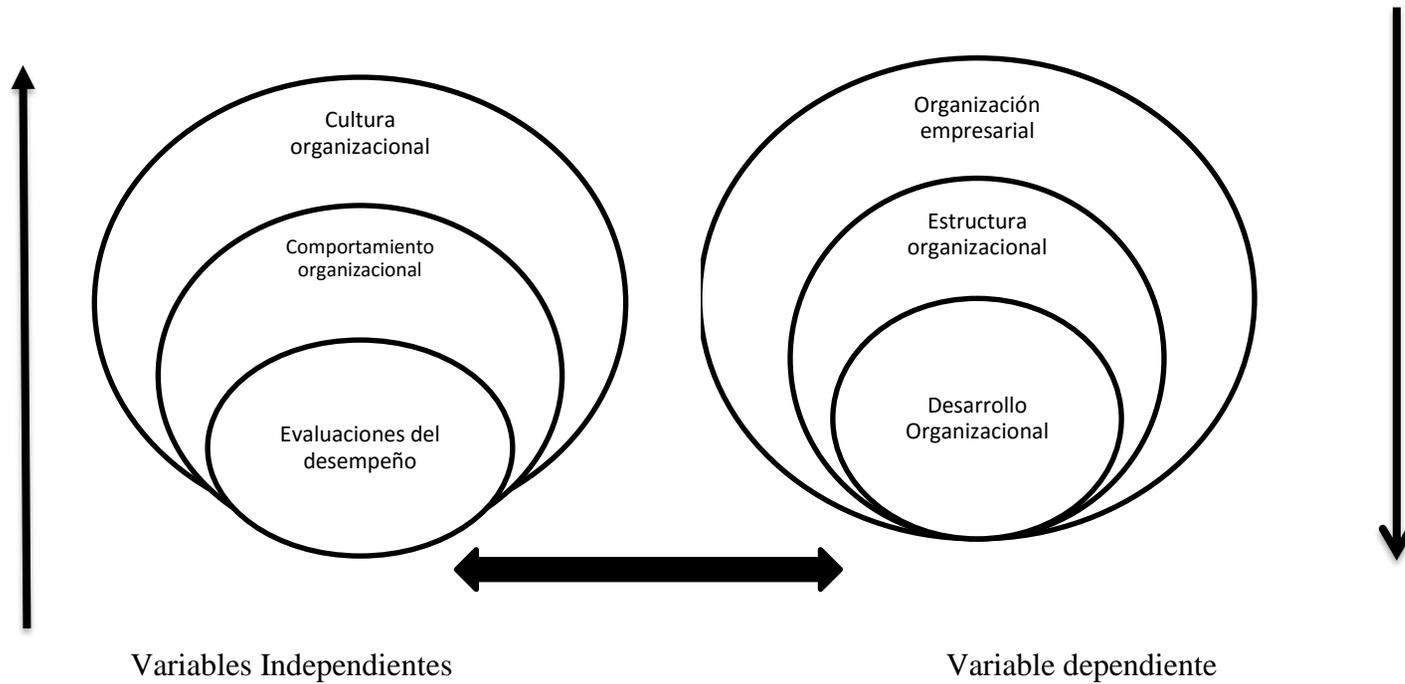


Gráfico N.º 2 Categorías fundamentales

Fuente: "Desarrollo Organizacional" Mario Enrique Pinto Cristiani
Elaborado por: FIALLOS A. (2016)

Constelación de ideas Variable Independiente

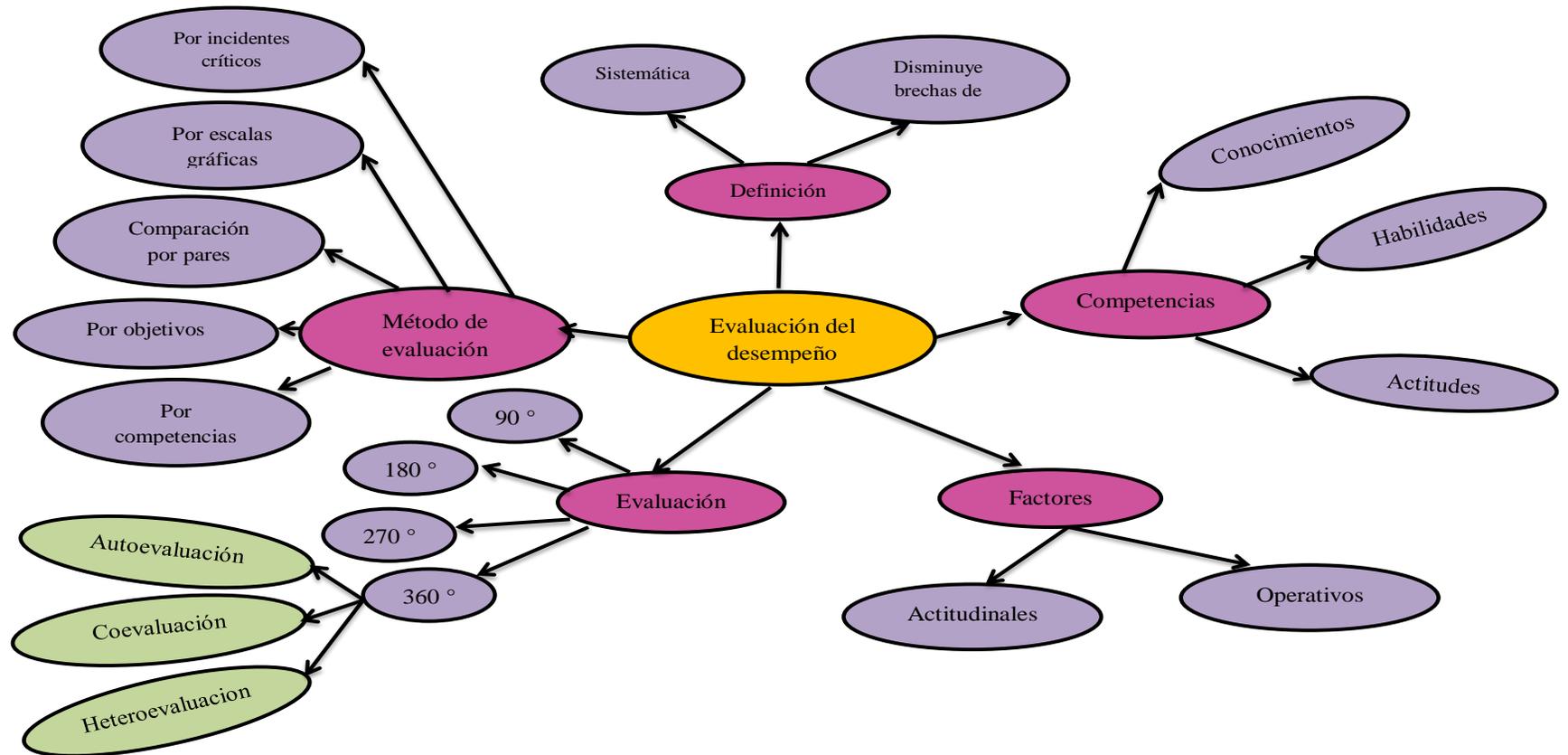


Gráfico N.º 3 Constelación de ideas variable independiente
 Elaborado por: FIALLOS A. (2016)

Constelación de ideas variable dependiente

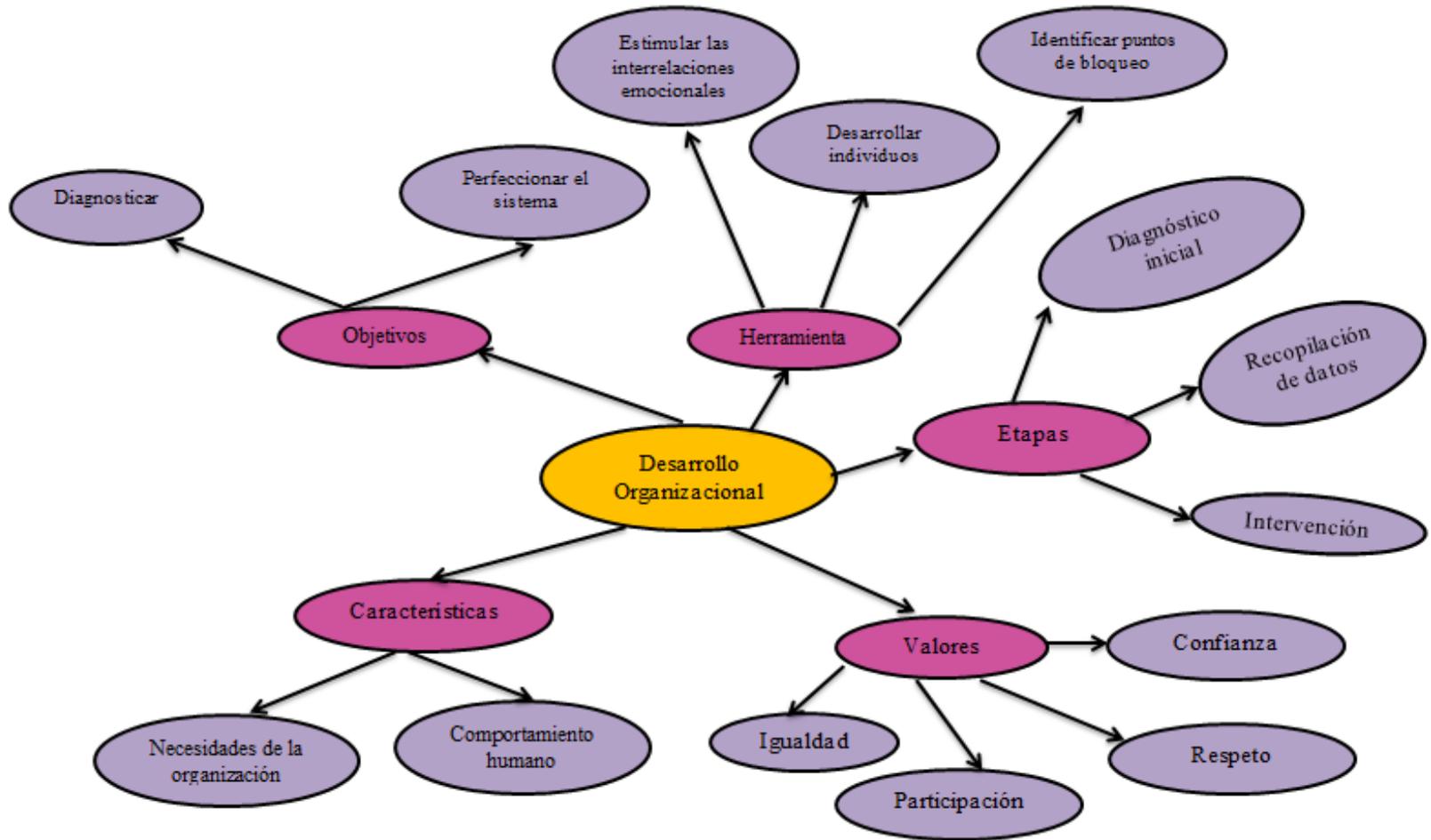


Gráfico N.º 4 Constelación de ideas variable dependiente

Categorización variable independiente

Evaluación del desempeño laboral

La evaluación de desempeño es una apreciación valorativa por lo general del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple basadas en un manual de funciones donde las metas poseen ya estándares de cumplimiento, poniendo en juego las cualidades de las personas y su nivel de contribución a la organizaciones sea esta pública o privada.

La evaluación de desempeño está ligada al desarrollo de las personas donde se busca la adecuación de la persona al puesto por medio del análisis del rendimiento es decir de los objetivos y el análisis del desempeño en función de las competencias

Para Dolan Simón, (2009) la evaluación del desempeño “La necesidad de precisar qué patrones de medida se utilizarán para evaluar en qué grado están rindiendo adecuadamente los empleados, tratando de determinar los estándares de rendimiento de cada uno de los trabajos en la organización para, a partir de esos valores, poder emitir juicios sobre las personas.” Por lo tanto la evaluación del desempeño es un procedimiento de expresión de juicios de manera sistemática y constructiva, en la empresa inevitablemente se establecen juicios o etiquetas, este proceso valorativo permite dar a conocer al evaluado sus puntos fuertes o débiles para conseguir un afianzamiento de los primeros y una progresiva extinción de los últimos

En concordancia con Valencia J. R., RRHH, (2009) “La evaluación del desempeño es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente, la falta de aprovechamiento de empleados con un potencial más alto que el exigido para el puesto.”

Valencia expone una definición de evaluación del desempeño donde la mira como un proceso continuo, resultado de la cultura de la organización, más concretamente es un resultado de una cultura de objetivos que se concreta en una o dos entrevistas anuales, interviniendo en este proceso solo evaluado y evaluador existiendo varias modalidades valorativas en las que se hace referencia, exclusivamente, a las actuaciones del colaborador durante el periodo evaluado. No deben, por lo tanto, hacerse referencias de entrevistas pasadas.

Según Chiavenato I., Gestión del Talento Humano, (2009) “Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y hacer las correcciones correspondientes.” Por lo tanto se concluye que el feedback debe ser permanente y cada vez más palpable permitiendo un retorno positivo acumulando mayor cantidad de credibilidad en los procesos públicos

Joan Gallos, (2006) menciona que el desarrollo de la organización es “Un esfuerzo planificado en toda la organización, y administrado desde la parte superior, hasta aumentar la eficacia de la organización y la salud mediante intervenciones planificadas”

De lo citado anteriormente se concluye que el desarrollo organizacional no es solo planificar el cambio sino controlarlo y guiarlo desde la cima de la organización permitiendo comprometer al talento humano con las actividades que desarrolla alzando un óptimo nivel de efectividad

De acuerdo con Bernardo (2006) “Los objetivos de la evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.” Por lo tanto

la evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Con relación a las definiciones citadas anteriormente, se concluye que la Evaluación del Desempeño sigue una secuencia, por la cual las personas evaluadas pasan por un proceso estructural midiendo sus habilidades tanto cognitivas como actitudinales, permitiendo una retroalimentación de sus puntos fuertes y débiles en un periodo determinado de trabajo.

Según McClelland (1987) “Demostró que las evaluaciones y tests tradicionales que decían predecir el desempeño exitoso, eran insuficientes”

Razón a la cual decide nombrar el aspecto más fundamental de las evaluaciones actualmente aplicadas en grandes organizaciones internacionales como lo es las Competencias.

Para McClelland (1987) “Competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”. Para que una persona muestre las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás como trabajar en equipo), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones o resolver problemas).

Saber estar: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Querer hacer: Conjunto de aspectos relacionados con la motivación responsable de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia determinada.

Poder Hacer: Implica un conjunto de factores relacionados con:

El punto de vista individual: la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.

El punto de vista situacional: el grado de “favorabilidad” del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos “presiona”, la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico.

Hoy en día la globalización debido a que la humanidad puede tener en sus manos todo tipo de información, la creación de nuevos métodos, procesos, y hasta el dirigir los mismos ha llevado a que las personas las cuales se desempeñan en estos cargos, se les exija niveles más elevados de habilidades requeridas, por lo tanto las empresas deben adaptarse o hasta anticiparse a tales cambios los cuales son de magnitudes no calculables, ya que la astucia humana en los negocios y de cómo administrarlos hoy conocida y mañana inalcanzable por la competencia

Clasificación de las competencias

Visibles

- Destrezas: Manera en que una persona realiza sus tareas.
- Conocimientos: Información que una persona posee sobre áreas específicas.

No visibles

- Concepto de uno mismo: Actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- Rasgos de la personalidad: Es el núcleo de la personalidad más difícil de detectar.

La evaluación del desempeño como un instrumento para alcanzar los objetivos

Según Chiavenato, (2010) “La evaluación del desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios”

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.

- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Tipos de evaluación del desempeño

Para Chiavenato I., (2009) “Existen tres tipos de evaluación de desempeño 90°,180° y 360°”,pg.221.

- **Evaluación del desempeño de 90°:** Según Alles M. (2005) “Es una técnica utilizada para evaluar de una forma directa por parte del jefe a su subordinado”, como su nombre nos indica de noventa grados ya que las delegaciones se asignan de arriba hacia abajo provocando una evaluación subjetiva y conductual del trabajador.
- **Evaluación del desempeño de 180°:** Según Alles M., (2005) “Una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente por los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360°en que no incluye el nivel de subordinados”, este tipo de evaluación se utiliza más en cargos directivos, pero también con profesiones como abogados, doctores entre otros, la forma de evaluar se la realiza con la participación de tres partes como es el caso del gerente, sus pares, y los clientes, permite recolectar más puntos a favor o en contra al desempeño de la persona.
- **Evaluación del desempeño de 360°:** Para la Administración de Talento Humano (2014) “La información del desempeño se recopila por completo alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas, y clientes internos y externos. Usualmente esto se realiza para fines de desarrollo en vez de para aumentos de salario”, este tipo de evaluación permite valorar al

personal de manera holística ayudando a valorar conductas y comportamientos dentro del lugar de trabajo

Para Chiavenato I. (2009) Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

- **Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas:** Según Chiavenato I. (2009) “Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados.” La escala de calificación gráfica es una escala que enumera una serie de rasgos y un rango de desempeño para cada empleado, se busca calificarlo en la puntuación que mejor define su nivel de rendimiento para cada rasgo.
- **Método de elección forzosa:** Según Chiavenato I. (2009) “Con este método se desea lograr un sistema de evaluación que neutraliza el efecto de halo, el subjetivismo y el proteccionismo propio del método de escala gráfica, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos.” El método de distribución forzada los responsables de proporcionar evaluaciones, los evaluadores, son "forzados" a distribuir calificaciones para los individuos que se están evaluando en una distribución de desempeño "pre especificada". Donde se sitúan los extremos (mejores y peores desempeños)
- **Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos:** Según Chiavenato I. (2009) “Esta técnica identifica las habilidades que favorecen al desempeño y las que desfavorecen al desempeño de los futuros candidatos.” El propósito de la Técnica de Incidentes Críticos es reunir información sobre comportamientos que contribuyen al éxito o la desaparición del rendimiento efectivo, estas incidencias o historias de guerra fueron observadas y compartidas a través de informes escritos o entrevistas orales, de sus

compañeros, subordinados, clientes, vendedores y gerentes. El resultado de esta técnica son informes de lo que ha sido observado por otros "

- **Método de comparación de pares:** Según Alles M. (2006) "Consiste en comparar dos empleados con respecto a un factor de evaluación, y se trata de identificar quien es mejor." Las comparaciones de los empleados se realizan por lo general sobre la base del rendimiento general, mientras que las evaluaciones de las funciones se basan generalmente en la habilidad, el conocimiento y el tiempo requerido en su desempeño.

Comportamiento organizacional

Para Franklin F. (2012) "La clave para comprender el comportamiento organizacional es la propia organización, pues es en ella en donde las personas interactúan en la realización de las tareas que permiten alcanzar los niveles de productividad y competitividad deseados." Una organización busca ser productiva si logra sus objetivos transformando las metas empresariales en personales permitiendo generar productos con calidad al menor costo.

Según Amoros, (2010) "El comportamiento organizacional constituye un campo de estudio que se encarga de analizar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura poseen en el comportamiento dentro de la organización, además aplica todo su conocimiento a hacer que las organizaciones trabajen de manera eficiente."

Amoros expone al comportamiento organizacional como una herramienta que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el fin de aplicar esos conocimientos mejorando la eficacia de una organización.

Para Shermerhorn, Hunt, Osborn (2012) “El estudio del comportamiento organizacional es una búsqueda de ideas prácticas sobre cómo ayudar a las organizaciones a lograr resultados de alto rendimiento mientras actúan de manera ética y socialmente responsable.” Por lo tanto los gerentes y sus organizaciones están respondiendo al problema de la falta de ética, están escribiendo y distribuyendo códigos de ética para guiar a los empleados a través de dilemas éticos por medio de seminarios, talleres y otros programas de capacitación para tratar de mejorar los comportamientos éticos, en muchos casos poseen asesores para la asistencia en el manejo de asuntos éticos, y están creando mecanismos de sanción para los empleados que revelan prácticas internas no éticas.

Citando a Andy Schmitz (2012) “El comportamiento organizacional es mantener a los individuos de diferentes generaciones comunicándose eficazmente, y administrar a las personas a través de líneas generacionales a pesar de los diferentes valores puestos en el trabajo en equipo, recompensas organizacionales, equilibrio entre la vida laboral y familiar, niveles de instrucción deseados.”

Según Fincowsk F. (2012) “Las variables del comportamiento humano en el trabajo “

- En relación con la estructura y la dinámica de la personalidad de cada individuo.
- En relación con las características específicas de la organización en la cual se encuentre trabajando.
- En relación con la cultura vigente en la sociedad, compartida por todos los integrantes.

En cuanto al estudio de las organizaciones, cabe considerar que en ellas el comportamiento humano está regido por la vigencia de un tipo de contrato implícito, denominado contrato psicológico, el cual tiene íntima relación con la motivación y los incentivos utilizados por la organización

Para Fincowsk F. (2012) “El contrato psicológico se compone de la suma de intereses recíprocos que tienen los individuos y la organización desde el comienzo de la relación.”

Según Schering, “Implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización”.

De lo anteriormente citado se considera la interacción implícita de las variables del comportamiento humano y el contrato de convenios formales los cuales sufren modificaciones a lo largo del tiempo.

Para Robbins citado por García, (2002) Las cuatro principales fuerzas del comportamiento organizacional son:

1. Personas
2. Estructura
3. Tecnología
4. Entorno

Cultura organizacional

Según Chiavenato I. (2012) “La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.” La cultura organizacional es un recurso para alcanzar objetivos, la cual no es fácil de imitar por la competencia, convirtiéndose en un activo estratégico del éxito empresarial

Para Garay R. (2009) “La dirección toma la cultura organizacional como un recurso que posibilita lograr un cierto grado de cohesión entre distintos valores existentes.”

De acuerdo con lo anteriormente citado tanto la existencia de un auto organización solo se la consigue manteniendo un equilibrio dinámico entre los intereses de los diversos grupos involucrados y una relación armónica entre las creencias y valores que los sustentan.

Se habla de una satisfacción en el trabajo lo cual se lo considera valorativo para las organizaciones y su talento humano, mientras la cultura organizacional puede muchas veces caer en lo subjetivo de las creencias, valores con los cuales la empresa quiere llegar al éxito.

Niveles de cultura

Gráfico N.º 5 Niveles de cultura



Citando a Garay R. (2009) los niveles de cultura se clasifican:

- I. En el nivel superior se encuentran las estrategias, políticas, estructura, procedimiento

- II. Los valores determinan las formas de pensar y actuar que se consideran correctas y sirven como punto de referencia para evaluar los comportamientos.
- III. Cuando estos valores son aceptados y compartidos por los miembros del grupo social, se van convirtiendo en creencias y presunciones básicas, que configuran la mente colectiva del grupo social.

Dimensiones de la Cultura organizacional

Gráfico N.º 6 Dimensiones de la cultura organizacional



Citando a Garay R. (2009) las dimensiones de la cultura se clasifican:

- I. Atención al cliente: Grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.

- II. Orientación a los resultados: Grado en el cual los gerentes enfocan su atención en los resultados o efectos, y no en las técnicas y procesos mediante los cuales se logró obtener esos resultados.
- III. Orientación a la gente: Grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización.
- IV. Orientación a los equipos: Grado en el cual las actividades de trabajo están organizadas en torno de equipos, no de individuos.
- V. Agresividad: Grado en el cual las personas son agresivas y competitivas, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales.
- VI. Estabilidad: Grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el statu quo, en oposición al crecimiento.
- VII. Innovación y toma de riesgos: Grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.

Categorización variable dependiente

Organización Empresarial

Para Chiavenato (2009) “Las organizaciones son creadas para producir alguna cosa servicio o producto. Por lo tanto, utilizan la energía humana y la no humana para transformar materias primas en productos o servicios” Por lo tanto toda organización se crea con una misión, que es su razón de ser concretando como fin objetivos a cumplir.

Según Junkin (2005) “La organización empresarial aumenta los beneficios económicos y sociales de las actividades productivas orientadas al mercado, puesto que permite reducir costos de producción y comercialización, crear vínculos con otros actores de cadenas productivas y proveedores de servicios, generar conocimientos y

agregar valor a los productos.” Por lo tanto la organización empresarial es una función netamente directiva de la empresa destacándose (PODC) las bases de la administración de empresa las cuales son planificar, organizar, dirigir, controlar

Ciclo administrativo

Gráfico N.º 7 Ciclo administrativo

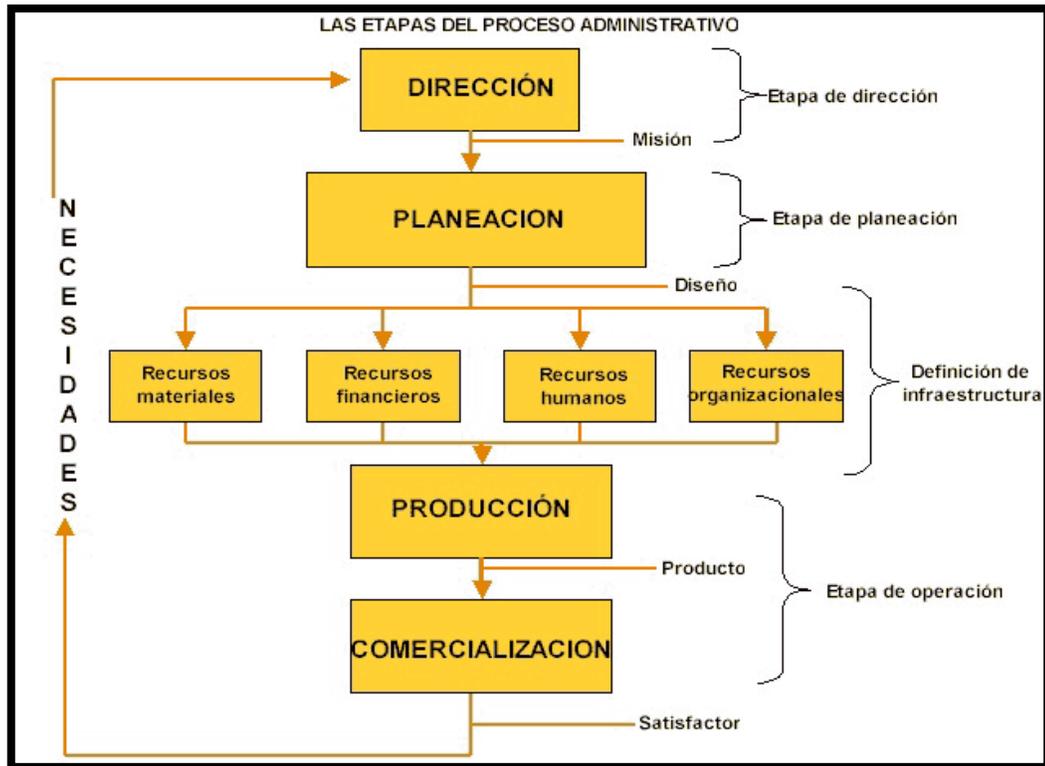


Fuente Junkin (2005)
Elaborado por Fiallos A. 2017

Por lo expuesto anteriormente en la gráfica se deduce que la existencia de un ciclo administrativo nos permite guiar los resultados hacia las metas planteadas por la organización.

Etapas del proceso administrativo

Gráfico N.º 8 Etapas del proceso administrativo



Fuente Lyndall Urwick (1980)
Elaborado por Fiallos A. 2017

Para Lyndall Urwick (1980) “Hace una separación fundamental en el proceso administrativo, llamándola fase mecánica y fase dinámica.”

- I. **Fase mecánica:** Esta es la parte teórica de la administración o sea la parte estructural de la misma y tiene una proyección hacia el futuro.

- Planeación conformada por misión, visión, objetivos, valores, estrategias, programas, presupuestos, políticas y procedimientos
 - Organización conformada por departamentalización, división del trabajo, descripción de puestos
- II. **Fase dinámica:** Se refiere a la parte operacional, se encarga de ver que se hagan las actividades y revisar cómo se han realizado dentro de la organización.
- Dirección integrada por toma de decisiones, integración de recursos, supervisión, motivación, comunicación, y liderazgo
 - Control donde se busca fijar estándares, medición, corrección y retroalimentación

Según Junkin (2005) la Organización empresarial posee varios factores clave para su correcta aplicación

Factores de Organización empresarial

- Liderazgo con sentido empresarial
- Impulso a la autogestión con capacidades gerenciales mínimas (planificación y administración, evaluación)
- Capacidad financiera mínima para efectuar las inversiones básicas
- Visión empresarial común con estatuto y "reglas del juego" claramente definidas
- Tamaño y forma óptima de un grupo a organizarse
- Disponibilidad de servicios técnicos, empresariales y financiero.

Estructura organizacional

La estructura de una organización puede definirse como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, considerando luego la coordinación de las mismas.

Según Hitt, (2006) “La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina”.

Para Gibson & Nonnelly, (2004) La estructura organizacional resulta de decisiones gerenciales relativas a cuatro aspectos importantes de toda organización: la división del trabajo, bases para la conformación de departamentos, tamaño de los mismos y la delegación de la autoridad.

Según Estallo M (2001) Clasificación de la estructura organizacional

- Organización formal estructura planificada de forma deliberada de los papeles a desempeñar por las personas en una organización.
- En la organización informal las personas buscan ser aceptadas, sentirse solidarias con otras, protección, ser escuchadas. Los componentes comparten objetivos, valores, filosofías, tienen sentido de pertenencia al grupo y desarrollan sus normas de funcionamiento, sus premios y sus castigos.

Según Estallo M (2001) Autoridad dentro de la organización

- Autoridad formal está establecida y oficialmente reconocida en el organigrama, en descripciones puestos de trabajo y en manuales de organización.
- Autoridad informal se reconoce a las personas y los grupos y que suelen ser conducidas por un líder.

- Entre Ambas hay que lograr armonía para lograr los objetivos de la organización.

Existen dentro la organización tres niveles jerárquicos

Según Chiavenato I. (2009) “El ambiente impone a la organización desafíos externos, mientras que la tecnología impone desafíos internos. Para enfrentar estos desafíos internos y externos, se distinguen en las organizaciones tres niveles organizacionales.”

- III. **Nivel estratégico** Un sistema que se maneja en este nivel tiene como objetivo generar un esquema de información confiable, oportuno y resumido que permita evaluar las áreas operativas con relación a sus metas, que coadyuven a la obtención de los objetivos de las organizaciones; así como tener los elementos suficientes, para corregir a tiempo las desviaciones que se detecten en el proceso normal de las actividades de las empresas del grupo
- IV. **Nivel Táctico** En este nivel se manejan sistemas de información a la medida de las empresas permiten evaluar políticas internas y Flujo de información, así como aplicar Las técnicas administrativas más adecuadas.
- V. **Nivel operacional** En este nivel se requiere de conocer a detalle de los movimientos diarios a detalle dentro la operación del sistema.

Según Enrique G. (2006) “La división delos organigramas puede ser lineal y funcional”

LINEAL:

- Cada jefe recibe órdenes de su superior.
- Las líneas de comunicación son rígidas.
- Cada subordinado reporta a un jefe.

- Solo existe una autoridad máxima.

FUNCIONAL:

- La autoridad está basada en especialización
- Cada cargo contribuye a la organización por su conocimiento especializado.
- Las decisiones se dan en todos los niveles.

Desarrollo organizacional

Según la Revista Consultores de negocios (2014) “El Desarrollo Organizacional, es una de esas herramientas de nueva generación, con las que organizaciones tienden a trabajar en la psiquis de sus empleados a los fines de obtener mejoras sustanciales en sus modelos operacionales, para de esta forma agregar valor y ser más competitivos.” Por lo tanto al desarrollar talento humano no solo fomentamos productos de calidad, servicios con estándares altos también nos permite agregar valor competitivo en la mente humana.

Características del DO

Tabla N.º 1 Características del desarrollo organizacional

CLASIFICACION	DEFINICION
Enfoque dirigido a la organización en su conjunto	Busca que todas las partes de la organización estén coordinadas

Orientación sistemática	Es la unión entre las personas y el trabajo como la estructura y los procesos, impidiendo un trabajo aislado
Agente de cambio	En algunas ocasiones el agente de cambio será interno o externo es la persona de talento humano que busca aumentar la competitividad empresarial
Solución de problemas	Es aprender de la propia experiencia re congelando los nuevos aprendizajes
Procesos de grupo	Es el esfuerzo por abrir los canales de comunicación, crear confianza y responsabilizar a las personas
Retroalimentación	Es proporcionar información a las personas sobre su conducta permitiéndose que tomen medidas eficaces en ellas
Orientación situacional	Es un proceso pragmático, adaptable buscando la solución de problemas con un panorama extenso
Desarrollo de equipos	Es la superación de las diferencias donde se busca la integración y cooperación de todo tipo de grupos

Citando a Pinto M. (2012) “Los modelos de Desarrollo Organizacional”

I. Modelos del desarrollo organizacional relacionados con cambios estructurales

“Los cambios son inicialmente generados por la alta gerencia de la organización y varían de acuerdo con la situación, el ambiente de trabajo, así como con la estructura y la tecnología que utilice la organización.”

- Cambios en los procedimientos de trabajo.
- Cambios en los productos.
- Cambios en la organización.
- Cambios en el ambiente de trabajo.

Los beneficios serán el mejoramiento de las aptitudes y actitudes, una mejor relación informal y formal, mejorando habilidades donde aprenden a aprender

II. Modelo de desarrollo organizacional relacionado con cambio en el comportamiento

“Para generar cambios en el comportamiento del personal de una organización, se utiliza la capacitación con el fin de fomentar una mayor participación y comunicación en la organización. El método o modelo más utilizado en la capacitación, es el role playing, para obtener un aprovechamiento real, es necesario mover al grupo, es decir, inculcarles el cambio para que se rompan paradigmas y obtengan resultados positivos, con ello se debe buscar incentivar el compañerismo y la identificación con los jefes.”

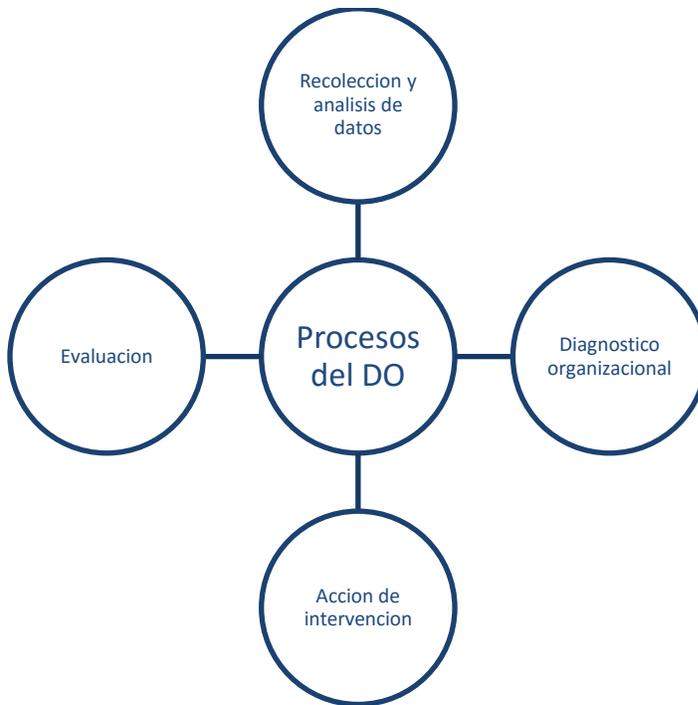
III. Modelos del desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento.

“En este proceso se garantiza que cada idea, iniciativa, decisión u objetivo se lleve a feliz término y con éxito. Asegura la efectividad con la cual las personas transforman insumos en resultados, asegura la metamorfosis de ideas en hechos.”

- Disposición de una consciencia del negocio.

- Afirmación progresiva del liderazgo en el mercado por medio del fortalecimiento de la competitividad como de las diferencias competitivas.
- Oportunidad estratégica.
- Permite a la alta dirección tener claridad y dominio sobre los movimientos estratégicos necesarios para la creación del futuro.

Gráfico N.º 9 Procesos del desarrollo organizacional



- I. Recolección y análisis de datos conjunto de técnicas que nos permiten identificar problemas y asuntos importantes
- II. Diagnostico organizacional es el establecer estrategias y planes de implementación
- III. Acción de intervención se selecciona la intervención más adecuada para resolver un problema en particular
- IV. Evaluación es la auditoria de los anteriores procesos generándose así en un ciclo

2.5 Hipótesis

La inadecuada evaluación del desempeño laboral incide significativamente en el desarrollo organizacional de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua.

2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis

2.6.1 Variable Independiente

Evaluación del Desempeño Laboral

2.6.2 Variable Dependiente

Desarrollo Organizacional

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Enfoque

La modalidad que se aplicó para el desarrollo de esta investigación es cuali-cuantitativo pues es factible, ya que a través de esta investigación se puede determinar factores y cualidades negativas y positivas con el fin de obtener información sobre la problemática presentada; y, cuantitativo porque se consigue información que es sometido a un análisis matemático- estadístico que permita realizar la Evaluación del Desempeño Laboral y su incidencia en los resultados del Desarrollo Organizacional de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua

3.1 Modalidad básica de la investigación

Modalidad Bibliográfica Documental

Herrera, Luis y otros (2010: 98p.). En su obra Tutoría de la Investigación Científica, conceptualiza que “La investigación bibliográfica – documental tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, relacionadas con la implementación de empresas y el plan marketing de las mismas”.

También se aplicó la Investigación bibliográfica-documental, debido a que para el entendimiento de los factores estudiados y el análisis de los datos obtenidos tuvimos que apoyarnos con obras referentes al tema

Modalidad de Campo

Según Herrera, Luis y otros (2010: 98p.). En su obra Tutoría de la Investigación Científica define que: “La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos”.

Permite estudiar los hechos en el lugar mismo de los acontecimientos, es decir se verifica la realidad del desempeño laboral y el Desarrollo Organizacional de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua. La utilización de encuestas y entrevistas, que permiten una convivencia con el personal y el poder auscultar sus experiencias y sentir en sus diferentes puestos de trabajo, relaciones interpersonales, permite tener una información actualizada, objetiva y veraz.

3.2 Nivel o tipo de investigación.

Nivel exploratorio

Para (Hernández, 2012). “La investigación exploratoria es explorar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado nunca antes. Por lo tanto, sirve para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, poco estudiados o novedosos, permitiendo identificar conceptos o variables promisorias, e incluso identificar relaciones potenciales entre ellas.”.

Se aplicó una investigación exploratoria por que se indagó el entorno de la empresa y los eventos que se presentaron en la Evaluación del Desempeño Laboral, percibir todas las características que sirvieron para profundizar el conocimiento objetivo del problema.

3.3 Nivel correlacional

Según Morales F (2016) “La investigación correlacional tiene como finalidad medir el grado de relación que eventualmente pueda existir entre dos o más conceptos o variables, en los mismos sujetos.”

La investigación correlacional intenta dar cuenta de cuan relacionadas están las variables de estudio, basadas en evidencias firmes por medio de constatación estadística de su relación.

Son mecanismos que el investigador utilizará para llegar a las conclusiones del proyecto, los cuáles nos ayudarán a detectar el problema en el Desarrollo organizacional y su desempeño de los trabajadores del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN AMBATO, Provincia Tungurahua. Y posteriormente se tabulará los datos y se recomendará alternativas para una adecuada toma de decisiones. Esta investigación permitió determinar cómo se interrelaciona la variable independiente Evaluación del Desempeño Laboral frente a la variable dependiente desarrollo organizacional

3.4 Población y muestra.

Según Herrera, Luis y otros (2010: 98p.). En su obra Tutoría de la Investigación Científica, define a la población como “La totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características”.

El presente trabajo investigativo se ha determinado como población dos departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua que se encuentran bajo supervisión directa de talento humano los cuales son Talento Humano y Catastros y Avalúos que son 120 servidores público

Personal administrativo	Involucrados	Participantes
	Directora departamental	1
	Unidad de Talento Humano	73
	Catastros y avalúos	46
Total		120

Distribución de población

3.4 Operacionalización de variables

Variable Independiente: Evaluación del desempeño

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
<p>Evaluación del desempeño</p> <p>“La evaluación del desempeño es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente, la falta de aprovechamiento de empleados con un potencial más alto que el exigido para el puesto.”</p> <p>Valencia J. R., RRHH, (2009)</p>	<p>Evaluación</p> <p>Supervisión</p> <p>Potencial laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación • Método • Reconocimiento • Capacitaciones • Supervisión • Comunicación • Rotación • Presentación • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se realiza evaluación del desempeño en la Municipalidad? • ¿Conoce sobre el método de evaluación del desempeño laboral que se utiliza? • ¿Existe reconocimiento hacia los servidores públicos que cumplan con sus funciones de manera efectiva? • ¿Ha recibido capacitaciones después de las 	<p><u>Técnica</u> Encuesta</p> <p><u>Instrumento</u> Cuestionario: realizada al personal del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN AMBATO, Provincia Tungurahua</p>

			<p>evaluaciones del desempeño?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe supervisión de personal en la Municipalidad? • ¿Existen estrategias de comunicación en sus evaluaciones de desempeño? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe rotación de personal? • ¿Cuida su presentación personal con seriedad y discreción? • ¿Existe el uso de material audiovisual en las capacitaciones? 	
--	--	--	---	--

Tabla N.º 2 Variable Independiente: Evaluación del desempeño

Variable Dependiente: Desarrollo organizacional

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
<p>Desarrollo organizacional</p> <p>Esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación organizacional, particularmente por medio de un diagnóstico eficaz y colaborativo y de la administración de la cultura organizacional con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, en los equipos temporales y en la cultura intergrupala, con la asistencia de un consultor-facilitador y la utilización de la teoría y de la</p>	<p>Alta gerencia</p> <p>Resolución de problemas</p> <p>Cultura</p> <p>Equipos formales de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agente de cambio • Retroalimentación • Capacitación • Organización • Correctivos • Cultura • Clima • Distribución de funciones • Objetivos • Grupos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe alguna influencia de los agentes de cambio sobre el desarrollo organizacional dentro de la institución? • ¿Los directivos realizan retroalimentación de los resultados alcanzados por su área o departamento? • ¿Forma usted parte de programas de capacitación que le permitan desarrollar sus funciones eficientemente? • ¿Considera usted que todos los miembros del municipio están bien organizados en su trabajo? • Los correctivos utilizados en la empresa incluyen recomendaciones para mejorar el desempeño. • ¿Considera que la cultura organizacional tiene influencia sobre el 	<p><u>Técnica</u> Encuesta</p> <p><u>Instrumento</u> Cuestionario: realizada al personal del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN AMBATO, Provincia Tungurahua</p>

<p>tecnología de las ciencias conductistas, incluyendo acción e investigación. " Chiavenato, I. (2009)</p>			<p>desarrollo de las actividades en la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera que el clima organizacional de la empresa es el más adecuado? • ¿Considera que la distribución de funciones influye sobre el trabajo en equipo dentro de la empresa? • ¿Tiene usted claros los objetivos dentro de la municipalidad? • ¿Existe la conformación de grupos de trabajo? 	
--	--	--	--	--

Tabla N.º 3 Variable Dependiente: Desarrollo organizacional

3.5 Recolección de información

Tabla N.º 4 Recolección de información

Preguntas básicas	Explicación
¿Para qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar evaluaciones del desempeño por competencias apoyando al desarrollo organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua. • Analizar el tipo de evaluaciones que se aplican en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua. • Determinar las causas que afectan al Desarrollo organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua. • Realizar un artículo académico que abarque la problemática de las evaluaciones del desempeño en el desarrollo organizacional.
¿A qué personas?	Al personal de Talento humano, catastros y avalúos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua

¿Sobre qué aspectos?	<p>Variable independiente</p> <p>Evaluación Método Reconocimiento Capacitaciones Supervisión Comunicación Rotación Presentación Tecnología</p> <p>Variable dependiente</p> <p>Agente de cambio Retroalimentación Capacitación Organización Correctivos Cultura Clima Distribución de funciones Objetivos Grupos de trabajo</p>
¿Cuándo?	Octubre 2016-Febrero 2017
¿Lugar de recolección?	Instalaciones de la Institución
¿Cuántas veces?	Una sola vez
¿Qué técnica de recolección se utilizara?	Encuestas
¿Con que?	Cuestionario

La información se recolectó por medio de la aplicación de encuestas a los colaboradores del área administrativa de Talento Humano y Catastros y Avalúos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua. Para la encuesta se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas y las respuestas contarán con cinco opciones (Siempre; Casi siempre; A veces; Rara vez; Nunca)

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretación de Resultados

Anexo 1

Pregunta 1. ¿Se realiza evaluación del desempeño en la Municipalidad?

Tabla N.º 5 Frecuencia de aplicación de las evaluaciones de desempeño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	51	42%
Casi siempre	31	26%
A veces	31	26%
Rara Vez	7	6%
Nunca	0	0%
Total	120	100%

Gráfico N.º 10 Frecuencia de aplicación de las evaluaciones de desempeño



Interpretación

De la encuesta aplicada se obtuvo que el 42% del personal siempre es parte de un proceso valorativo de desempeño, mientras un 26% casi siempre es evaluado, y otro 26% a veces forma parte de un valorativo de funciones, y el 6% rara vez es valorado su desempeño.

Análisis

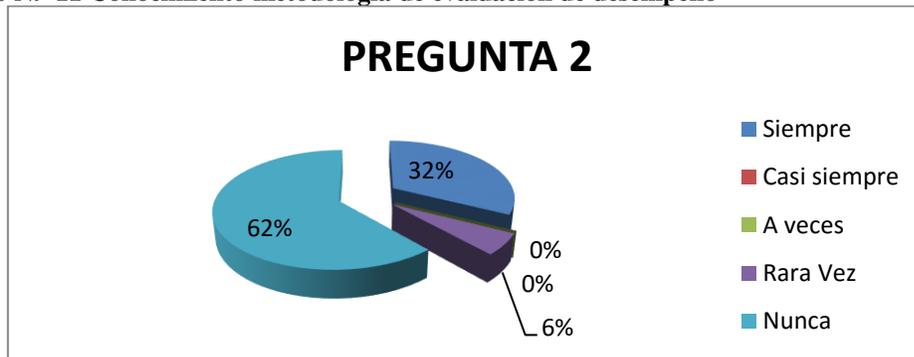
Existe evaluación del desempeño en la institución pero la frecuencia de la misma no es periódica por lo tanto una evaluación constante de desempeño como lo establece la ley brindara la oportunidad de identificar capital intelectual que requiera perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, estimulando así el trabajo en equipo, manteniendo una relación de justicia y equidad laboral.

Pregunta 2. ¿Conoce sobre el método de evaluación del desempeño laboral que se utiliza?

Tabla N.º 6 Conocimiento metodología de evaluación de desempeño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	39	32%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Rara Vez	7	6%
Nunca	74	62%
Total	120	100%

Gráfico N.º 11 Conocimiento metodología de evaluación de desempeño



Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que de los 120 servidores públicos encuestados, 74 de ellos que corresponde al 62%, nunca han conocido el método de evaluación del desempeño, mientras que para 39 trabajadores que representan el 32% siempre se les ha socializado los métodos valorativos de funciones, y el 6% que representa a 7 colaboradores rara vez han tenido conocimiento acerca de los distintos métodos usados al momento de evaluarlos.

Análisis

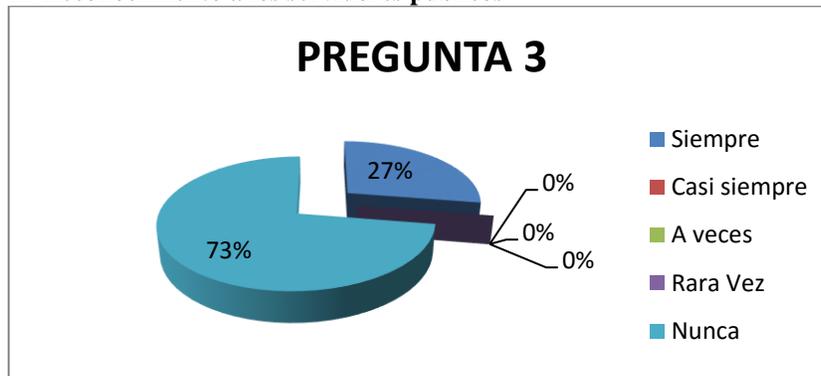
El resultado de la presente investigación refleja que un porcentaje mayor a la mitad no conoce los métodos valorativos de talento humano, por lo tanto genera que los servidores públicos no reflejen de manera adecuada su efectividad laboral, dando paso así a la ansiedad, estrés y discusiones posteriores a la evaluación

Pregunta 3. ¿Existe reconocimiento hacia los servidores públicos que cumplan con sus funciones de manera efectiva?

Tabla N.º 7 Reconocimiento a los servidores públicos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	33	27%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Rara Vez	0	0%
Nunca	87	73%
Total	120	100%

Gráfico N.º 12 Reconocimiento a los servidores públicos



Interpretación

Del total de la población el 73% nunca ha sido reconocido por cumplir efectivamente sus funciones, mientras un 27% opina siempre haber sido reconocido por sus méritos laborales.

Análisis

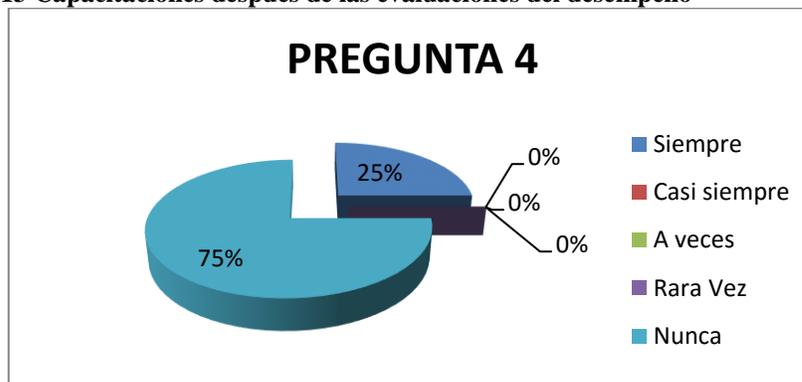
La mayor parte de los funcionarios públicos no han percibido un reconocimiento por los logros alcanzados en su cargo, por lo tanto se considera que la realización profesional es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, se reconoce que en un porcentaje mínimo existe una recompensa social pero es necesario reforzar comportamientos

Pregunta 4. ¿Ha recibido capacitaciones después de las evaluaciones del desempeño?

Tabla N.º 8 Capacitaciones después de las evaluaciones del desempeño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	25%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Rara Vez	0	0%
Nunca	90	75%
Total	120	100%

Gráfico N.º 13 Capacitaciones después de las evaluaciones del desempeño



Interpretación

De las 120 personas encuestadas el 75% que representa a 90 personas nunca han recibido capacitaciones después de sus evaluaciones de desempeño, mientras un 25% que corresponde a 30 servidores públicos siempre han recibido conferencias de los resultados de las evaluaciones de desempeño

Análisis

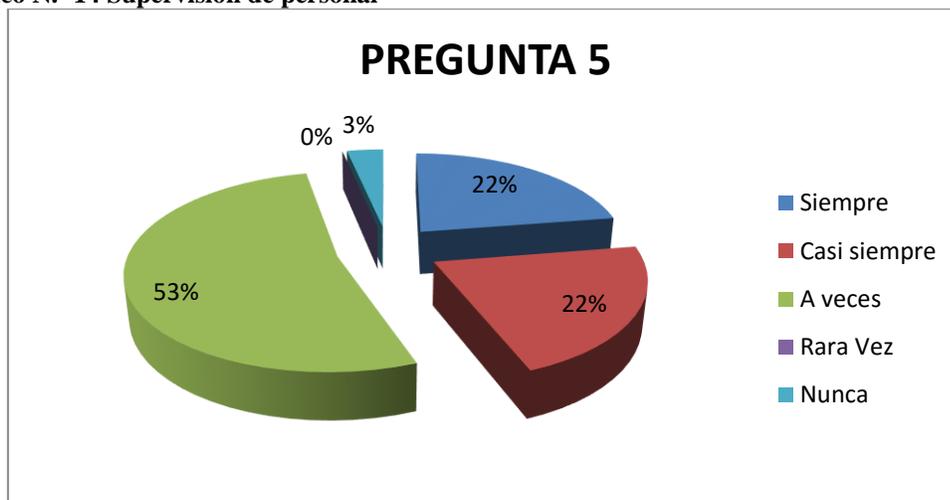
La mayoría manifiesta que no existe capacitaciones acerca de los resultados de las evaluaciones de desempeño, es decir, no se mejora las brechas de desempeño disminuyendo la calidad de los procesos.

Pregunta5. ¿Existe supervisión de personal en la Municipalidad?

Tabla N.º 9 Supervisión de personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	27	22%
Casi siempre	26	22%
A veces	63	53%
Rara Vez	0	0%
Nunca	4	3%
Total	120	100%

Gráfico N.º 14 Supervisión de personal



Interpretación

De acuerdo con los resultados el 53% a veces tiene supervisión de funciones, mientras un 22% casi siempre pasa por un registro de cumplimiento, y otro 22% siempre está en constante inspección de sus funciones, y el 3% nunca ha pasado por un control de cumplimientos

Análisis

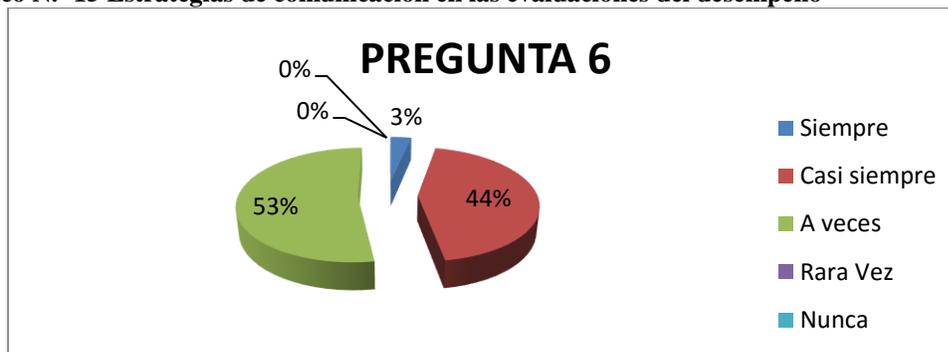
Se concluye que las supervisiones a veces son frecuentes hacia los colaboradores de la Municipalidad, pues la ausencia de control genera inestabilidad, desmotivación, desconfianza y la eficiencia disminuye, por lo tanto esto genera miedo a la responsabilidad.

Pregunta6. ¿Existen estrategias de comunicación en sus evaluaciones de desempeño?

Tabla N.º 10 Estrategias de comunicación en las evaluaciones del desempeño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	3%
Casi siempre	53	44%
A veces	63	53%
Rara Vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	120	100%

Gráfico N.º 15 Estrategias de comunicación en las evaluaciones del desempeño



Interpretación

De la encuesta aplicada se obtuvo que el 53% del personal opina que a veces existe comunicación en las evaluaciones del desempeño, mientras un 44% considera que casi siempre existe un dialogo constante del proceso evaluativo, y el 3% siempre siente la presencia de canales de comunicación que los guía a mejorar continuamente.

Análisis

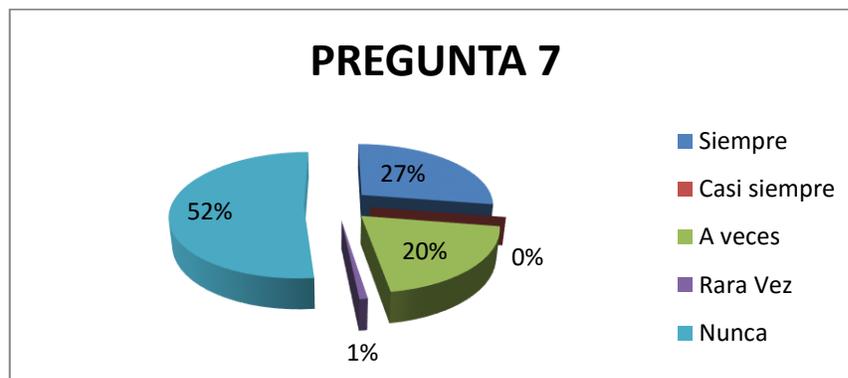
Un poco más de la mitad de los colaboradores encuestados manifiestan las estrategias de comunicación aplicadas esporádicamente han no han beneficiado a los servidores públicos, por lo tanto necesario mejorarlo caso contrario las metas del desarrollo organizacional serán comprometidas. Según Revista Scielo (2009) “Escuchar aquellos aspectos negativos y que requieren mejora. Es ahí, donde el evaluador debe tener en la comunicación un aspecto alentador, amistoso y diplomático, en vez de presentar un tono juzgador y de culpabilidad.”

Pregunta 7. ¿Los parámetros evaluados facilitan y mejoran su desempeño?

Tabla N.º 11 Parámetros de evaluación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	33	27%
Casi siempre	0	0%
A veces	24	20%
Rara Vez	1	1%
Nunca	62	52%
Total	120	100%

Gráfico N.º 16 Parámetros de evaluación



Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos de los 120 servidores públicos encuestados, 62 de ellos que corresponden al 52%, mencionan que en la organización nunca los indicadores evaluados mejoran su desempeño, mientras que para 33 empleados que corresponden al 27% indican siempre haber mejorado en su cargo, otro 20% considera que a veces los indicadores evaluados aportan a una mejora, y el 1% rara vez existe concordancia entre los indicadores y las funciones cumplidas

Análisis

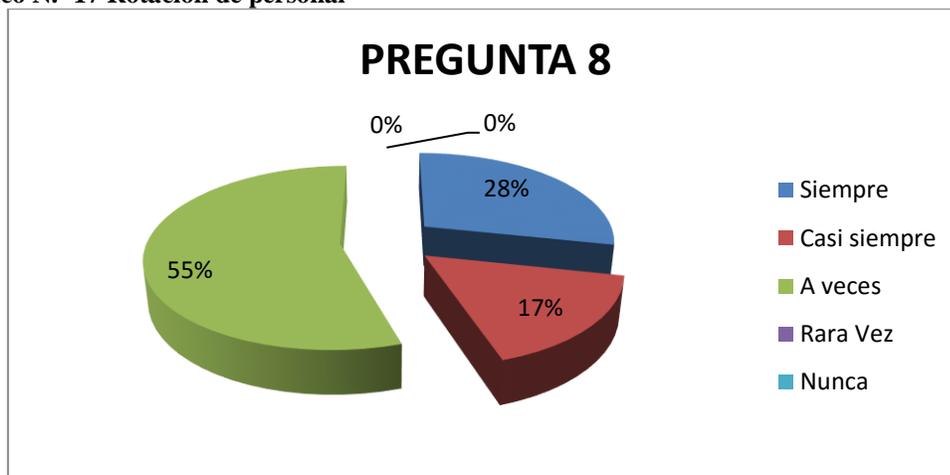
Un porcentaje mayor a la mitad no está de acuerdo que los indicadores evaluados sean adecuados a las funciones que desempeñan, por lo tanto se debe revalorar los indicadores valorativos para que los mismos sean el punto de partida de la mejora continua.

Pregunta 8. ¿Existe rotación de personal?

Tabla N.º 12 Rotación de personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	34	28%
Casi siempre	20	17%
A veces	66	55%
Rara Vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	120	100%

Gráfico N.º 17 Rotación de personal



Interpretación

Del total de la población el 55% opina que a veces existe rotación de personal, mientras un 28% considera siempre existe un cambio de personal entre departamentos, y el 17% casi siempre ha sido parte de un cambio de cargo

Análisis

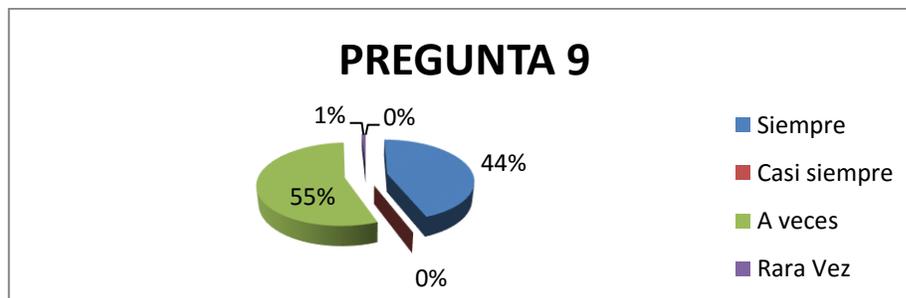
En el gráfico se puede observar que la rotación de personal es ocasional a razón que no existe un manual de funciones que asegure al trabajador su continuidad en el cargo, es por ello que surgen inconvenientes al momento de cerrar el ciclo de las funciones departamentales, por lo tanto la institución se ve obligada a implementar un modelo de gestión para el personal

Pregunta 9. ¿Cuida su presentación personal con seriedad y discreción?

Tabla N.º 13 Presentación personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	53	44%
Casi siempre	0	0%
A veces	66	55%
Rara Vez	1	1%
Nunca	0	0%
Total	120	100%

Gráfico N.º 18 Presentación personal



Interpretación

De un total de 120 servidores públicos encuestados, 66 personas con un 55% manifiesta a veces cuidar de su presentación personal, esto se debe a que uno de los departamentos evaluados sale continuamente al campo a realizar avalúos de obras, mientras 53 personas que son el 44% siempre cuidan de su imagen, y el 1% rara vez cuida su presentación.

Análisis

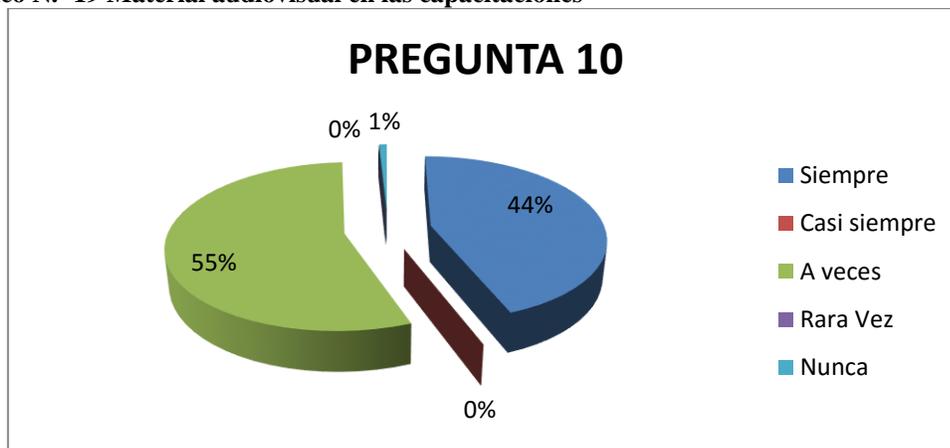
Cuidar la presentación profesional en su manera de vestir es parte de la organización pero lamentablemente por agentes intrínsecos del cargo (censo inmobiliarios de tierras, visitas a zonas rurales, ingreso a zonas sin vías y terrosas) la prolijidad de su vestimenta se halla comprometida, por lo tanto esto puede interferir en la motivación del personal se recomienda implementar un uniforme adecuado para estos cargos

Pregunta 10. ¿Existe el uso de material audiovisual en las capacitaciones?

Tabla N.º 14 Material audiovisual en las capacitaciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	53	44%
Casi siempre	0	0%
A veces	66	55%
Rara Vez	0	0%
Nunca	1	1%
Total	120	100%

Gráfico N.º 19 Material audiovisual en las capacitaciones



Interpretación

El 55% del total de la población considera a veces haberse capacitado con material audiovisual, mientras el 44% siempre ha tenido capacitaciones con el uso de tecnología, y el 1% nunca ha recibido conferencias audiovisuales

Análisis

Del total de la población opina que a veces existe el uso de material audiovisual, por lo tanto es necesario situar a las capacitaciones dentro del mundo globalizado en el que vivimos, caso contrario la institución se quedara en el pasado impidiendo la integración de capital humano competente.

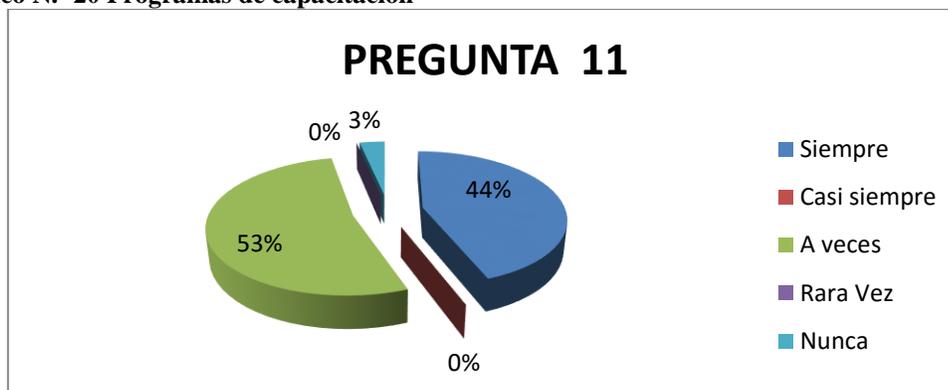
Anexo 2

Pregunta 11. ¿Forma usted parte de programas de capacitación que le permitan desarrollar sus funciones eficientemente?

Tabla N.º 15 Programas de capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	53	44%
Casi siempre	0	0%
A veces	63	53%
Rara Vez	0	0%
Nunca	4	3%
Total	120	100%

Gráfico N.º 20 Programas de capacitación



Interpretación

Un 53% de los encuestados considera que a veces existe capacitaciones orientadas a mejorar las funciones del cargo, mientras un 44% manifiesta siempre capacitaciones sobre las funciones, y el 3% considera nunca ha existido adiestramiento en funciones

Análisis

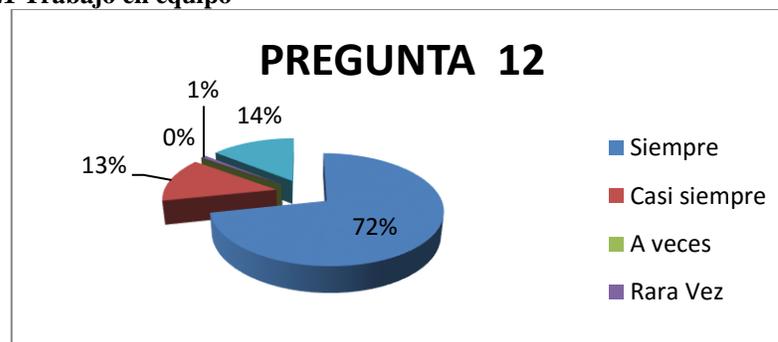
La existencia continúa de capacitaciones acerca de las funciones permite a la institución un cambio y aprendizaje experimental, por lo tanto se busca que todo el personal vaya conociendo y dominando sus funciones, con esto se busca mantener personal

Pregunta 12. ¿Considera que la distribución de funciones influye sobre el trabajo en equipo dentro de la empresa?

Tabla N.º 16 Trabajo en equipo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	86	72%
Casi siempre	16	13%
A veces	0	0%
Rara Vez	1	1%
Nunca	17	14%
Total	120	100%

Gráfico N.º 21 Trabajo en equipo



Interpretación

Se logra apreciar que un 72% de la población siempre considera que existe la influencia de la distribución de funciones sobre el trabajo en equipo, mientras un 14% manifiesta que nunca la división de funciones mejorara el trabajo en equipo, y un 13% considera casi siempre positivo distribuir funciones para mejorar el equipo, y el 1% rara vez lo ve como positivo para el trabajo en grupos segmentar funciones

Análisis

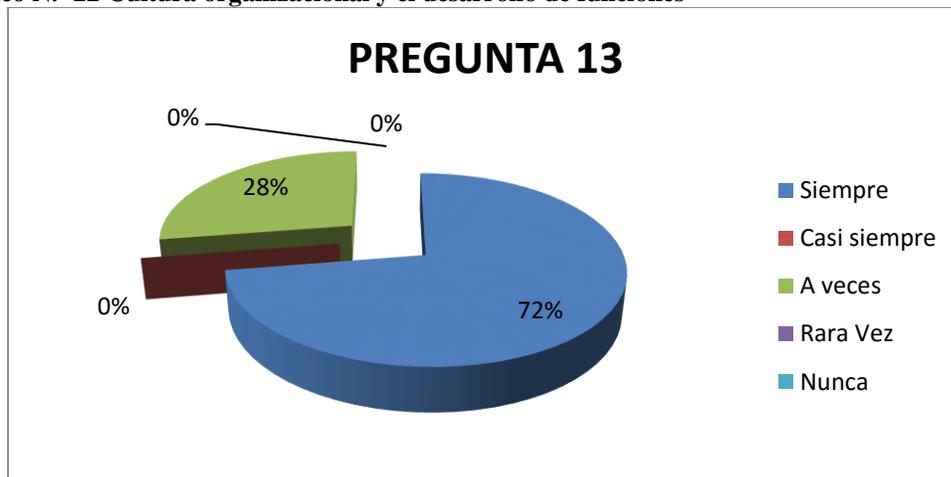
Se puede apreciar que un gran número de personas encuestadas considera que la distribución de funciones influye sobre el trabajo en equipo dentro de la empresa por tal motivo hay que prestar atención a este tema ya que en el servidor público genera un impacto alto de atención

Pregunta 13. ¿Considera que la cultura organizacional tiene influencia sobre el desarrollo de las actividades en la empresa?

Tabla N.º 17 Cultura organizacional y el desarrollo de funciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	87	72%
Casi siempre	0	0%
A veces	33	28%
Rara Vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	120	100%

Gráfico N.º 22 Cultura organizacional y el desarrollo de funciones



Interpretación

Del total de la población un 72% siempre considera el impacto alto que posee la cultura sobre las actividades organizativas, mientras un 28% considera que a veces existe influencia de la cultura sobre la funciones

Análisis

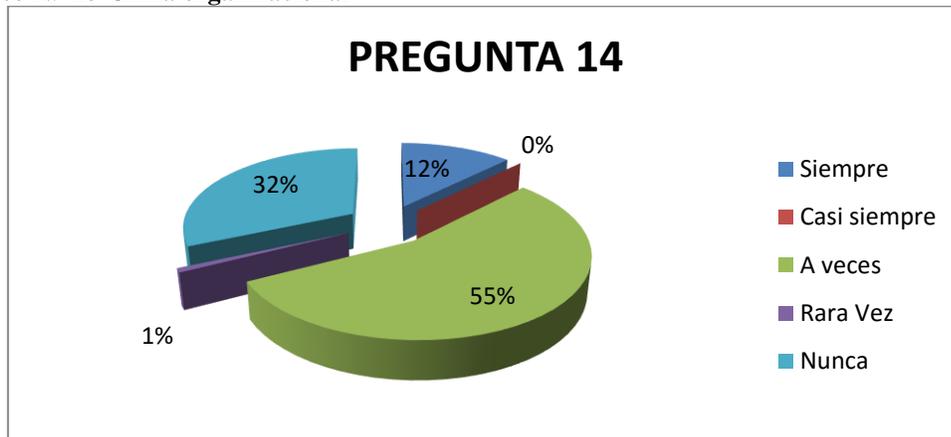
La cultura organizacional tiene una influencia alta sobre las actividades del personal, ya que ayuda a generar competitividad, a través de un liderazgo positivo, el cual genera una motivación intrínseca en el personal

Pregunta 14. ¿Considera que el clima organizacional de la empresa es el más adecuado?

Tabla N.º 18 Clima organizacional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	12%
Casi siempre	0	0%
A veces	66	55%
Rara Vez	1	1%
Nunca	38	32%
Total	120	100%

Gráfico N.º 23 Clima organizacional



Interpretación

Un 55% a veces considera positivo al clima organizacional de la Municipalidad, mientras el 32% nunca considera favorable, y otro 12% siempre se siente a gusto en el clima organizacional en el cual se desarrolla, y el 1% rara vez lo aprecia positivamente.

Análisis

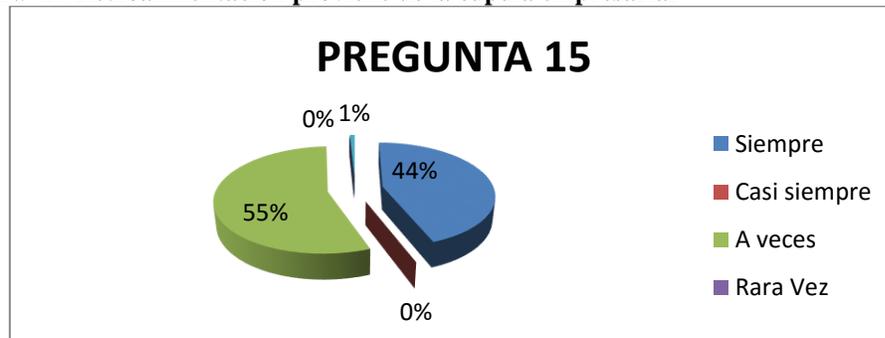
Con los resultados obtenidos, se puede evidenciar que el clima organizacional desarrollado en la Municipalidad debe mejorar se considera que es necesario que los líderes departamentales refuercen el liderazgo, por medio de la comunicación efectiva para así mejorar la percepción del empleado hacia la institución.

Pregunta 15. ¿Los directivos realizan retroalimentación de los resultados alcanzados por su área o departamento?

Tabla N.º 19 Retroalimentación proviene de la cúpula empresarial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	53	44%
Casi siempre	0	0%
A veces	66	55%
Rara Vez	0	0%
Nunca	1	1%
Total	120	100%

Gráfico N.º 24 Retroalimentación proviene de la cúpula empresarial



Interpretación

De la encuesta aplicada se obtuvo que un 55% de la población a veces recibió retroalimentación de sus resultados obtenidos, mientras un 44% siempre recibe un feedback de sus metas cumplidas, y el 1% nunca ha recibido un reintegro de información acerca de las metas alcanzadas

Análisis

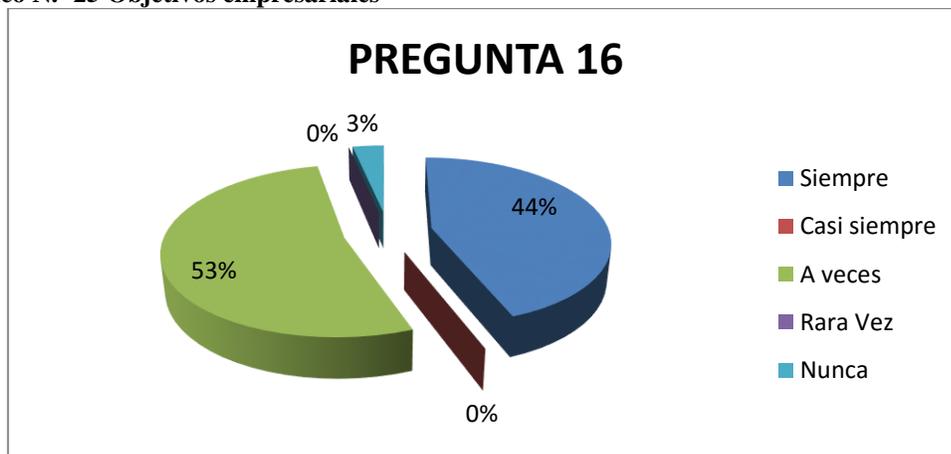
El feedback continuo refuerza los patrones de conducta y funcionalidad laboral de los colaboradores, por lo tanto es recomendable aplicar la ley de descongelación. Citando a Chiavenato I. (2009) “Descongelar experiencia y hábitos antiguos significa desaprenderlos u olvidarlos para sustituirlos por nuevas experiencias y nuevos hábitos.

Pregunta 16. ¿Tiene usted claros los objetivos dentro de la municipalidad?

Tabla N.º 20 Objetivos empresariales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	53	44%
Casi siempre	0	0%
A veces	63	53%
Rara Vez	0	0%
Nunca	4	3%
Total	120	100%

Gráfico N.º 25 Objetivos empresariales



Interpretación

Del total de la población un 53% a veces conoce los objetivos de la Municipalidad, mientras un 44% siempre ha conocido las metas empresariales, y el 3% nunca ha tenido conocimiento acerca de los objetivos como institución

Análisis

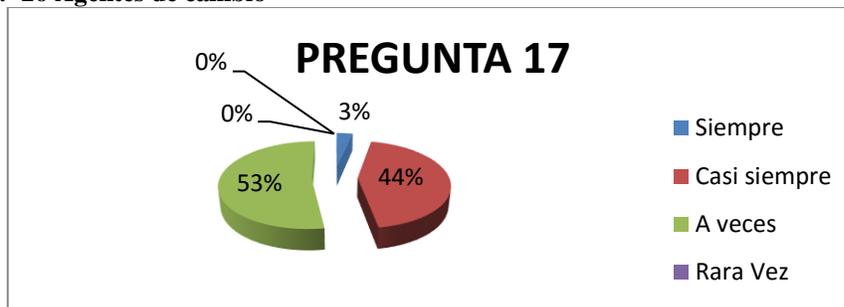
La socialización de los objetivos como empresa es positiva porque permite que los trabajadores se incorporen al trabajo mancomunado de equipo además que conocen las razones por las cuales la institución existe

Pregunta 17. ¿Existe alguna influencia de los agentes de cambio sobre el desarrollo organizacional dentro de la institución?

Tabla N.º 21 Agentes de cambio

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	3%
Casi siempre	53	44%
A veces	63	53%
Rara Vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	120	100%

Gráfico N.º 26 Agentes de cambio



Interpretación

El 53% de las personas encuestadas opina a veces existe la presencia de agentes de cambio, mientras un 44% casi siempre posee un apoyo del agente de cambio, y un 3% manifiesta la existencia del agente de cambio

Análisis

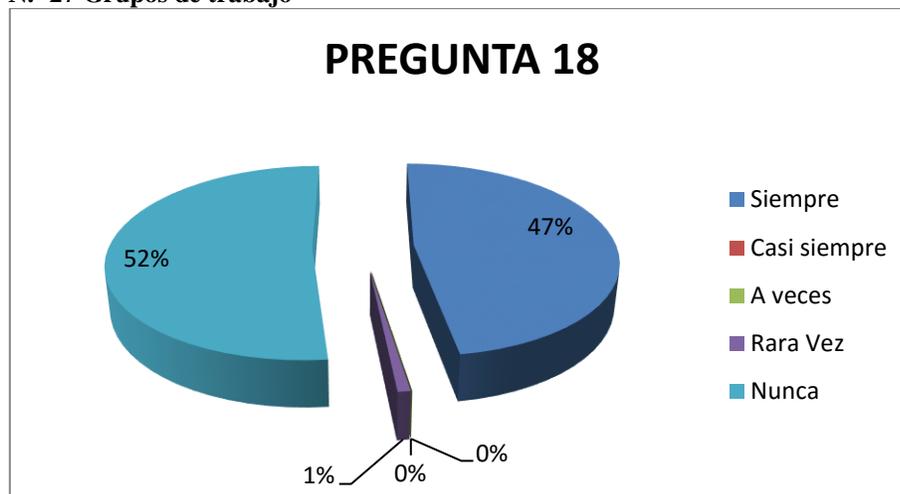
La mitad de los colaboradores opina que a veces existe la presencia de los agentes de cambio, por lo tanto es necesario que los mismos tengan mayor presencia, de lo contrario se perderá el liderazgo transformador como institución citando a Chiavenato I. (2009) “Los agentes de cambio son personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización.”

Pregunta 18. ¿Existe la conformación de grupos de trabajo?

Tabla N.º 22 Grupos de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	57	47%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Rara Vez	1	1%
Nunca	62	52%
Total	120	100%

Gráfico N.º 27 Grupos de trabajo



Interpretación

Un 52% manifiesta nunca formar parte de equipos de trabajo, mientras un 47% siempre lo realiza, y el 1% rara vez es parte de un equipo de trabajo.

Análisis

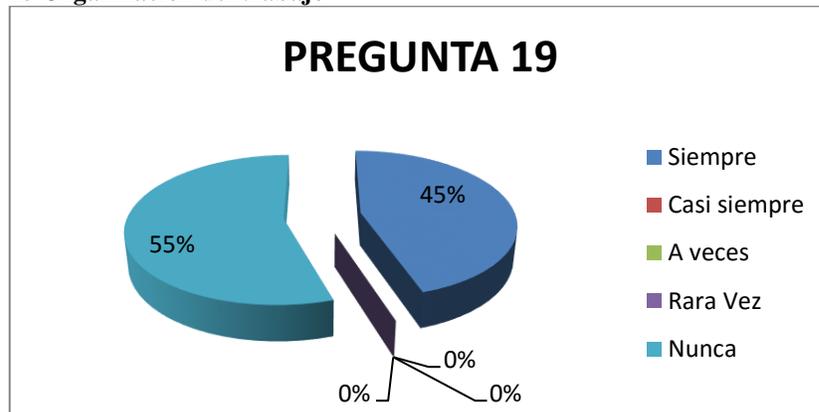
Del total de la población más de la mitad no conforma equipos de trabajo, siendo la base para generar de manera eficaz el cambio planificado, se debe realizar trabajos en base a las competencias laborales de cada persona para así generar equipos de calidad laboral

Pregunta 19. ¿Considera usted que todos los miembros del municipio están bien organizados en su trabajo?

Tabla N.º 23 Organización del trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	54	45%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Rara Vez	0	0%
Nunca	66	55%
Total	120	100%

Gráfico N.º 28 Organización del trabajo



Interpretación

De acuerdo a los resultados un 55% opina que nunca existe organización en el trabajo, mientras un 45% manifiesta lo contrario.

Análisis

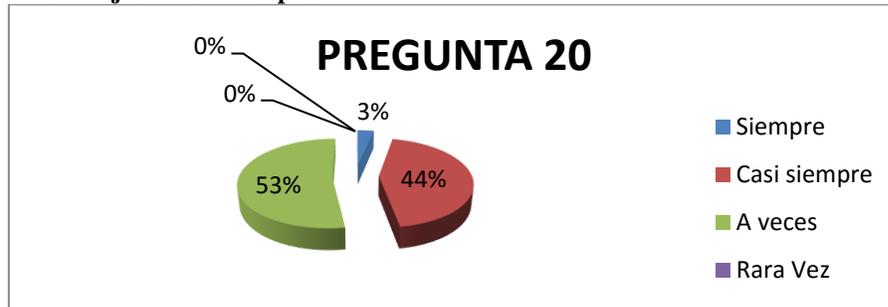
La organización laboral desde el cargo como tal hasta el desempeño de las funciones si no se halla organizada pierde eficiencia y disminuye su productividad laboral como trabajador citando a Chiavenato I. (2009) “La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles”

Pregunta 20. Los correctivos utilizados en la empresa incluyen recomendaciones para mejorar el desempeño.

Tabla N.º 24 Mejora del desempeño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	3%
Casi siempre	53	44%
A veces	63	53%
Rara Vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	120	100%

Gráfico N.º 29 Mejora del desempeño



Interpretación

El 53% de la población a veces considera que los correctivos viene acompañados de una recomendación para mejorar el desempeño, mientras un 44% casi siempre tiene concejos para mejorar, y un 3% siempre recibe correctivos con claves para mejorar en su trabajo.

Análisis

Toda acción correctiva que se realice en los procesos debe primero estar acompañada de recomendaciones para mejorar el desempeño ya que si cambian procesos también debe mejorar el desempeño. Citando a Chiavenato I. (2009) “Encontrar una oportunidad (de carácter motivacional) para que el superior revisara el desempeño del subordinado y discutir la necesidad de mejorar; por lo tanto, el superior programaba planes y objetivos para que mejorara el desempeño del subordinado.”

4.2 Verificación de hipótesis

Para la correspondiente comprobación de la hipótesis se procede a la aplicación de la t de Student:

Según Gutiérrez (2010) “La t de Student es una prueba estadística que se utiliza para determinar si hay una diferencia significativa entre los medios de dos grupos, es decir se utiliza para comparar dos medias de poblaciones independientes y normales. Asumiendo que las variables dependientes tienen una distribución normal.”

Planteamiento hipótesis

Hipótesis nula

H₀: La Evaluación del Desempeño NO incide significativamente en el desarrollo organizacional de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua.

Hipótesis alternativa

H₁: La Evaluación del Desempeño SI incide significativamente en el desarrollo organizacional de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua.

Selección del nivel de significancia

Para la verificación de la hipótesis se utiliza el nivel alfa $\alpha= 0.05$, es decir, 95% de confianza y un 5% de margen de error.

Descripción de la población

Debido a que se ha tomado como muestra solo dos departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua se aplica la t de student para comprobar la correlación entre las variables, aplicando la siguiente formula

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}}$$

Simbología

\bar{X} = Valor promedio o media aritmética

σ : Desviación estándar

n : Tamaño de la muestra (Cuestionario)

μ : Media muestral

α = Nivel de Significación (El nivel de significación escogido para la investigación es del 5%.)

gl = Grados de libertad

t = Valor de t de Student

Datos en la aplicación de la T de student

Para el cálculo de la T de Student, se ha escogido 2 preguntas claves planteadas en el cuestionario, las misma permiten inferir la relación que existe entre la variable dependiente y la variable independiente.

Preguntas

ANEXO 1

Pregunta 4: ¿Ha recibido capacitaciones después de las evaluaciones del desempeño?

ANEXO 2

Pregunta 7: ¿Forma usted parte de programas de capacitación que le permitan desarrollar sus funciones eficientemente?

La elección de las dos preguntas se ha realizado para determinar si existe relación entre

La Evaluación del desempeño (variable independiente) y el desarrollo organizacional (variable independiente)

Calculo de los grados de libertad

Previo al cálculo de la t d Student se calculan los grados de libertad, mediante la siguiente fórmula:

$$gl= (f-1) (c-1)$$

Siendo:

F: Es el número de alternativas de la pregunta 5 opciones Siempre, Casi siempre, A veces, Rara vez, Nunca

C: Es el número de preguntas seleccionadas 2 preguntas en este caso

Grados de libertad

$$gl = (f-1) (c-1)$$

$$gl = (5-1) (2-1)$$

$$gl = (4) (1)$$

$$gl = 4$$

El valor de los grados de libertad junto y nivel de significancia son utilizados para determinar el valor de la distribución de la T de Student.

Tabla de distribución de la t de student

Con el grado de libertad de 4 y un nivel de significancia de 0.05, como se observa en el estadígrafo de la tabla de distribución de la T de Student, para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis 1 se debe obtener un valor superior de 2.132

TABLA DE LA DISTRIBUCION t- Student

Tabla N.º 25 Tabla T de student

r	0.75	0.80	0.85	0.90	0.95	0.975	0.99	0.995
1	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657
2	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925
3	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841
4	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604
5	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032
6	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707
7	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499
8	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355
9	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250
10	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169
11	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106

Procedimiento

Se escogen las preguntas que abarquen las variables una por cada interrogante de la investigación, la elección de las preguntas es de libre criterio, en este caso se escogieron 2. Para obtener el punto muestral se resta entre los valores de las 2 alternativas de cada pregunta, finalmente se suman todos estos valores como describe en el (paso No1), posteriormente el valor de la sumatoria de X se reemplaza:

Primer Paso

En la siguiente tabla se muestran las preguntas seleccionadas anteriormente del cuestionario aplicado (2 preguntas), y el cálculo del punto muestral X;

Tabla N.º 26 Preguntas cuestionario

	ANEXO 1 4. ¿Ha recibido capacitaciones después de las evaluaciones del desempeño?	ANEXO 2 7. ¿Forma usted parte de programas de capacitación que le permitan desarrollar sus funciones eficientemente?	X
Siempre	30	4	26
Casi siempre	0	53	0
A veces	0	63	0
Rara vez	0	0	0
Nunca	90	0	90
TOTAL	120	120	116
		$\Sigma x =$	116

Con los datos de las frecuencias observadas procederemos a calcular la media para cada pregunta seleccionada partiendo de la fórmula.

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

$\sum x$ = sumatoria del punto muestral, valor obtenido en el primer paso

n = El tamaño de la muestra (cuestionario)

Remplazando valores:

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n} = \frac{116}{5} = 23.2$$

Segundo paso

Una vez que se ha obtenido el valor de la media aritmética este resultado es remplazado en la siguiente formula: $(X - \bar{X})^2$

Donde:

X = es el punto muestral, valores que se obtuvieron en el primer paso

\bar{X} = Media aritmética, valores que se obtuvieron en el primer paso

Tabla N.º 27 Sumatoria del punto muestral y media aritmética

$(X - \bar{X})^2$	Resultado primero	Resultado segundo
$(26 - 23.2)^2$	2.8	7.84
$(0 - 23.2)^2$	0	0
$(0 - 23.2)^2$	0	0

$(0-23.2)^2$	0	0
$(90-23.2)^2$	66.8	4462.24
$\Sigma(X-\bar{X})^2$		4470.08

Tercer paso

Para el cálculo de la desviación estándar se aplica la siguiente formula:

$$\sigma = \frac{\sqrt{\Sigma((x-\bar{x})^2)}}{n}$$

Donde:

X =es el punto muestral

\bar{X} =Media aritmética

n = Tamaño de la muestra (cuestionario) para la prueba de hipótesis.

Remplazando datos:

$$\sigma = \frac{\sqrt{\Sigma((x-\bar{x})^2)}}{n} = \frac{\sqrt{4470.08}}{5} = \frac{66.85}{5} = 13.37$$

Cuarto paso

Calculo t de student

Una vez que ha obtenido todos los valores necesarios para el cálculo de t de student se procede de la siguiente forma:

Se aplica la siguiente formula:

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}}$$

Donde

\bar{X} = Valor promedio o media aritmética

σ = Desviación estándar

n = Tamaño de la muestra (cuestionario) para la prueba de hipótesis.

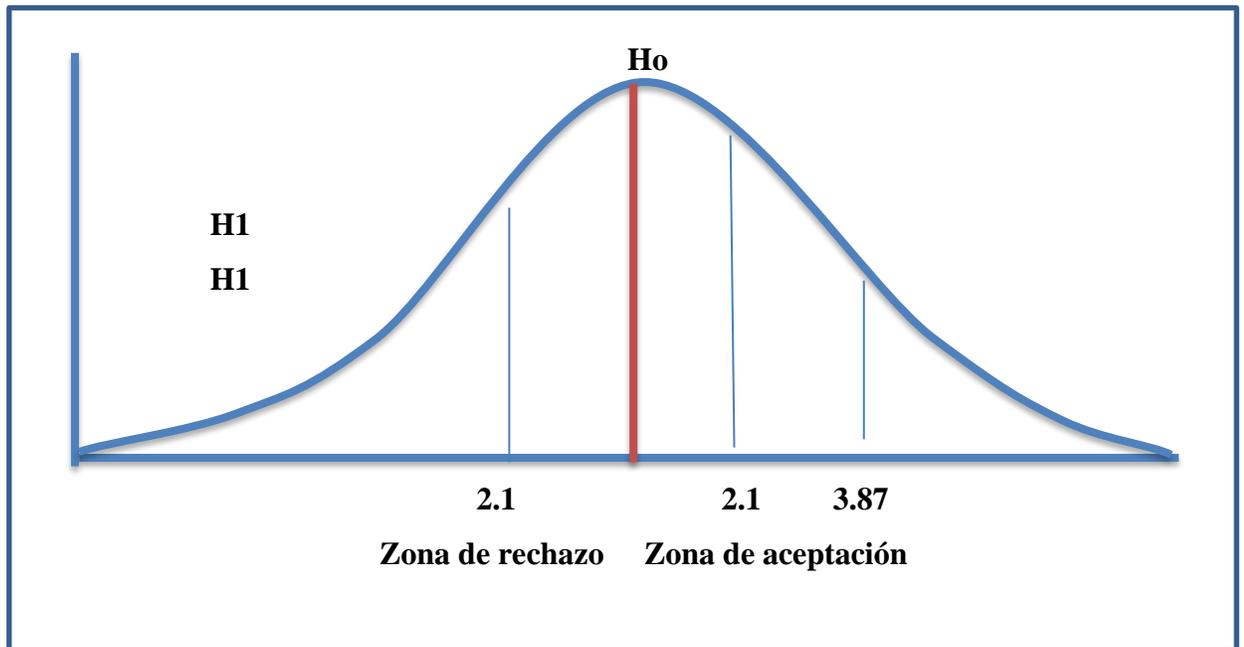
μ = Media comparativa, su valor es cero, ya que $\mu = \mu_1 - \mu_2$; considerando que existe una sola muestra y por lo tanto, el valor de la muestra es la misma para μ_1 y μ_2 ($H_0 = \mu_1 = \mu_2$); es decir, la resta de μ_1 y μ_2 da un valor de cero.

Remplazando valores:

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} = \frac{23.2 - 0}{\frac{13.37}{\sqrt{5}}} = \frac{23.2}{\frac{13.37}{2.23}} = \frac{23.2}{5.99} = 3.87$$

Zona de aceptación/ rechazo

Gráfico N.º 30 Zona de aceptación y rechazo



Decisión

Dado que el valor obtenido en el cálculo de la t de Student es 3.87, mayor al solicitado (2.132) se rechaza (H_0) y se acepta (H_1), es decir; H_1 : La Evaluación del Desempeño SI incide significativamente en el desarrollo organizacional de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Luego de haber obtenido los resultados de la investigación de campo y contrastado con los objetivos y la hipótesis se llegó a determinar las siguientes conclusiones:

- Permitir que los colaboradores sepan que métodos se usaran en sus evaluaciones no solo ayuda a mejorar las puntuaciones, también se mejorara el concepto que poseen sobre las valoraciones de sus funciones, dejando de lado que las evaluaciones de desempeño son pruebas de cero o diez, por contrario son métodos que permiten disminuir las brechas de desempeño en periodos determinados, buscando así generar capital intelectual efectivo.
- Los datos estadísticos obtenidos determina que las evaluaciones de desempeño que traigan consigo resultados socializados, capacitaciones sobre las brechas de desempeño, y reconocimiento aumentara el nivel de pertenencia hacia el cambio planificado, otro factor es el desconocimiento por parte del agente de cambio de sus funciones, pues si no integra a los departamentos evaluados como grupos de trabajo, con canales efectivos de comunicación no solo digital, física , sino también una comunicación entre los valores de todo el capital intelectual.
- Se localizó que el no evaluar los parámetros adecuados inherentes tanto del cargo, comportamiento, y presentación de los servidores públicos dificulta que los mismos se esfuercen por cumplir sus funciones.
- La rotación de personal es manejada por la dirección dela institución en base a los requerimientos de las otras unidades, pero el hecho de contar con capital intelectual

ubicado en cargos en base a sus estudios, comportamientos, capacidades, genera que se disponga de los mismos en base a necesidades y no a capacidades .

- El procesos valorativo requiere de manera implícita un feedback donde se refuerzan comportamientos y se eliminan otros no necesarios, pero este proceso solo se da cuando las evaluaciones de desempeño deje totalmente claro el panorama del cumplimiento e incumplimiento de las funciones
- Dentro del desarrollo organizacional la evaluación del desempeño se convierte en un pilar fundamental, pues permite identificar brechas de desempeño, perfiles requeridos, metas a alcanzar en los departamentos, comportamientos, con todo lo mencionado se alcanza un trabajo en equipo por excelencia permitiendo que las personas a evaluar demuestren sus actitudes y aptitudes durante un periodo determinado

5.2 Recomendaciones

- Profundizar la difusión de resultados de la evaluación de desempeño por medio de capacitaciones
- Integrar las funciones del agente de cambio al manual de funciones
- Generar un manual de funciones y conductas
- Realizar contratación de personal en base a perfiles por funciones
- Realizar evaluaciones de desempeño de personal cada seis meses y capacitar sobre las brechas de desempeño
- Generar grupos de enfoque para socializar estrategias laborales y ampliar conocimientos



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD: PRESENCIAL
ARTÍCULO ACADÉMICO

TEMA:

**“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA DEL
PROCESO DE MEJORA”**

AMBATO-ECUADOR
2017

**ARTÍCULO
ACADÉMICO**

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

**“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA DEL PROCESO DE
MEJORA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL
CANTÓN AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA.”**

AUTOR: Fiallos Núñez Mayra
Alejandra

TUTOR: Ing. ARIAS TAPIA SUSANA
ALEXANDRA Mg

**Resumen
Ejecutivo**

La presente investigación se realizó con el fin de conocer la incidencia de las Evaluaciones del Desempeño en el Desarrollo Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua; el proyecto se basó en la investigación bibliográfica de campo; bibliográfica a razón que se recurrió a 13 libros de varios autores; como ejemplo Chiavenato, Martínez, y varias publicaciones de revista Scielo entre otros; se realizó un estudio minucioso sobre el tipo de Evaluación del desempeño que se realiza en la institución cotejando las características de cuestionario Eval con la inconformidad que siente cada servidor público con el proceso llevado por parte de los directivos evaluadores del Talento Humano por medio del análisis previo de cada pregunta del cuestionario que consto de veinte preguntas

las cuales permitieron concluir que las Evaluaciones de desempeño para ser exitosas holísticamente requieren de capacitación previa y post valorativa, hacerla parte de un procesos de cambio donde no se busque juzgar a la persona por sus notas pasadas, por contrario se busque mejorar las brechas de desempeño, para integrar al capital intelectual al proceso productivo de la organización, mejorando el flujo de información entre departamentos, las relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, entre otras características del Desarrollo Organizacional.

Los datos que se obtuvieron en la investigación fueron comprobados estadísticamente dos veces, la primera se verifico la calidad de las varianzas entre las preguntas y los individuos entrevistados, en segundo lugar se sistematizo y tabulo los datos obtenidos después de aplicar las encuestas, luego se comprobó la hipótesis mediante el método dela T de student, que con un 95% de significancia y un 5% de margen de error, permitió comprobar la incidencia de la variable dependiente hacia la independiente. Por lo tanto manejar Evaluaciones de Desempeño en base a las características del Desarrollo Organizacional, y la capacitación de brechas de desempeño aseguran éxito en el cambio planificado a corto, medio y largo plazo.

Palabras claves: Evaluación del Desempeño, entrenamiento (capacitación), brechas de desempeño, agente de cambio, efectividad, desarrollo organizacional.

**ARTÍCULO
ACADÉMICO**

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

**“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA DEL PROCESO DE
MEJORA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL
CANTÓN AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA.”**

AUTOR: Fiallos Núñez Mayra
Alejandra

TUTOR: Ing. ARIAS TAPIA SUSANA
ALEXANDRA Mg

ABSTRACT

The present investigation was carried out with the purpose of knowing the incidence of the Evaluations of the Performance in the Organizational Development of the Autonomous Government Decentralized of the Canton Ambato, Province Tungurahua; The project was based on field bibliographic research; Bibliographical reason for which 13 books by several authors were used; Like example Chiavenato, Martínez, and several publications of Scielo magazine among others; A detailed study was carried out on the type of performance evaluation carried out in the institution, comparing the characteristics of the Eval questionnaire with the dissatisfaction felt by each public servant with the process carried out by the human talent evaluating managers through the previous analysis Of each question of the questionnaire that consists of twenty questions which allowed to conclude that the Performance Evaluations to be successful holistically require previous and post-qualification training, make it part of a process

of change where it is not sought to judge the person by his past notes , On the contrary, it seeks to improve performance gaps, to integrate intellectual capital into the productive process of the organization, improving the flow of information between departments, interpersonal relationships, communication, leadership, teamwork, among other characteristics of Organizational Development.

The data obtained in the research were statistically tested twice, the first was checked the quality of the variances between the questions and the individuals interviewed, secondly the data obtained after the surveys were systematized and tabulated, then checked The hypothesis using the student's T method, which with 95% significance and 5% margin of error, allowed to verify the incidence of the dependent variable towards the independent one. Therefore, managing Performance Evaluations based on the characteristics of Organizational Development, and the training of performance gaps ensure success in planned change in the short, medium and long term.

Key words: Performance Evaluation, training (training), performance gaps, change agent, effectiveness, organizational development.

INTRODUCCION

Hoy en día las empresas son conscientes de que la productividad depende de los recursos tecnológicos, de los recursos de capital y de los recursos humanos, por lo tanto cada vez más las organizaciones buscan incrementar su productividad a través de la medición y mejora del rendimiento humano (evaluación del desempeño), proceso que es parte de un cambio planificado (desarrollo organizacional) realizado por los agentes de cambio quienes buscan crear el sendero al éxito de la organización. De esta forma las organizaciones públicas en el Ecuador se hallan inmersas en la evaluación de desempeño, el presente artículo es producto de una necesidad en el proceso de auditoría de personal llevada en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua, durante este lapso se ha evidenciado cada cierto tiempo aparece una serie de aspectos que tiene un efecto directo en el capital intelectual, y por ende en los planes estratégicos de la entidad pública, quien está obligada a ser parte de un procesos de evaluación del desempeño. Según INEC (2013) “En las evaluaciones del desempeño participará todo servidor de la institución”

La evaluación del desempeño es muy importante, pero lamentablemente, es un área que aún no ha sido mayormente profundizada, por lo tanto no son muchas publicaciones que hagan alusión al tema en cuestión, este artículo académico se realiza con el objetivo de dar a conocer la importancia de ciertos aspectos básicos, que son necesarios para mejorar de manera interna y externa a la organización, así al implementar evaluaciones del desempeño por competencias apoyando al desarrollo organizacional en la Municipalidad, será la herramienta que beneficiara a corto y largo plazo el desempeño laboral, y el éxito empresarial.

El presente artículo académico nace por la necesidad, que los cambios no solo sean administrativos, y tomados en las altas direcciones, sino también sean complementados por agentes de cambio quienes guían al servidor público de la organización hacia un trabajo homeostático. Se especifica que la unidad de Administración de Talento Humano estructura, elabora, presenta la planificación observando: creación de puestos, contratos de servicios ocasionales, convenios, y supresión de puestos en el sector

público, en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua. El personal designado a ser evaluador son los directores departamentales, las evaluaciones de desempeño la realizan cada seis meses, designado puntajes en base a una lista de chequeo, donde no existe un nivel de comunicación entre evaluado y evaluador generando un grado de inconformidad. Según INEC (2013) “Las escalas de calificación en las evaluaciones EVAL van desde Inaceptable con un porcentaje igual al 60.4% hasta Excelente con un porcentaje igual al 90.5%”

El presente trabajo investigativo es importante porque así se ayudará a complementar de manera efectiva el proceso de las evaluaciones laborales de la Municipalidad, fomentando a su vez la calidad de trabajo en base a la satisfacción intrínseca del personal. El desarrollo de talento humano por medio de las evaluaciones de desempeño, debe ser realizado por medio de un proceso donde se estipule; la difusión del proceso de evaluación del desempeño, la notificación de resultados tanto al evaluado como al Unidad de Administración de Talento Humano, la elaboración de planes de capacitaciones en las brechas de desempeño, los planes de incentivos, la planificación del talento humano, Según Domingos, J. (2016) resalta “La Evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad, ya que se encarga de diseñar como sus procedimientos siguen guías de calidad que permiten un desarrollo organizacional competente con el medio.”

En la investigación se estudió dos variables siendo estas la evaluación del desempeño y el desarrollo organizacional; los datos que se recogieron en base a las variables sirven de base para la categorización, y operacionalización de variables donde nace el cuestionario de preguntas para la encuesta. Según Hayman (1974) “La variable dependiente es el factor que es observado y medido para determinar el efecto de la variable independiente.”

Se conceptualizó las variables de estudio, consecutivamente se realizó la categorización de las variables tanto dependiente como independiente; posteriormente

los conceptos de las dos variables fueron ubicadas en una matriz de operacionalización de la cual se obtuvo una encuesta que consta de 20 preguntas cerradas de cinco opciones, la fiabilidad de dichas preguntas pasaron por un minucioso estudio de coeficiente de fiabilidad Alfa de Cronbach, como lo menciona Pérez, J (2013). Donde se estableció las varianzas por cada pregunta, mismas que son contrastadas entre preguntas e individuos encuestados teniendo como resultado 0.84 de aceptación sobre la unidad (1). Posteriormente a la aplicación de la encuesta, los resultados obtenidos fueron analizados, interpretados, y estadísticamente comprobados por medio del método T de student, donde se rechazó la hipótesis nula, y se aceptó la hipótesis alternativa, concluyéndose que la Evaluación del Desempeño si incide en el Desarrollo organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua.

La problemática existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua, está relacionada con las técnicas de evaluación que actualmente se manejan en la organización las cuales carecen de retroalimentación; no existe una integración de las características del desarrollo organizacional, valoraciones del personal por competencias, afectando así su nivel de competencia, servicio de calidad a la ciudadanía; y por ende incumpliendo los objetivos empresariales planteados como dirección institucional.

Por medio de la investigación realizada se espera que además de disminuir las brechas de desempeño, aumentar la efectividad y competitividad, esta derive en otros efectos valiosos como mejorar el trabajo en equipo, la comunicación, el liderazgo departamental, ya que a través de estos parámetros se obtiene un mejoramiento de la calidad del trabajo, como también lo menciona Chiang, M. (2014)

La investigación inicia en octubre del 2016; y se tiene planificado implementarla en un futuro cercano en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato; la cual pretende guiar a la evaluación del desempeño como herramienta del proceso de mejora, y a través de la calidad del servicio en los diferentes procesos burocráticos, como ejemplo, un buen clima laboral libre de individualismos, cuellos de botella en la

información, entre otros, por contrario este proceso busca impulsar el trabajo en equipo, el liderazgo de grupo, la retroalimentación de las brechas de desempeño, por medio de los agentes de cambio; siendo esencial tener conocimiento acerca de las funciones del agente de cambio, evaluador del desempeño, quienes deben estar constantemente en las capacitaciones pre y post valorativo de las funciones al personal, guiando, reforzando, y motivando al personal a mejorar su servicio hacia la ciudadanía.

METODOLOGIA

De una población conformada por 1519 servidores públicos de los cuales 958 son mujeres y 561 son hombres se determinó el tamaño de la muestra utilizando el método intencional o de conveniencia, a razón que la autorización para la investigación solo permitió contar con los departamentos de Administración de Talento Humano, Fortalecimiento Institucional, Seguridad Física, Catastros y Avalúos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua que se encuentran bajo supervisión directa de la dirección de Talento Humano con un total de 74 servidores públicos conformado por un número igual de hombres y mujeres en los departamentos de Unidad de Talento Humano integrado por 6 hombres y 6 mujeres, Fortalecimiento Institucional conformado por 22 hombres y 22 mujeres y Seguridad Física con 9 hombres y 9 mujeres. El departamento de Catastros y Avalúos integrado por 46 colaboradores 15 mujeres y 31 hombres como se puede observar en la figura 3. Según Martínez, C. (2012) “El muestreo intencional se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas mediante la inclusión en la muestra de grupos que aporten a la investigación”

Los datos obtenidos en la bibliografía fueron ubicados en la matriz de operacionalización de variables los mismos que generaron un cuestionario que consta de 20 preguntas cerradas de cinco opciones (Siempre, Casi siempre, A veces, Rara vez, Nunca). Según García, T. (2013) “Las preguntas cerradas o categorizadas son más eficaces donde las

posibles respuestas alternativas son conocidas, limitadas en número y claramente definidas”.

Posteriormente se aplicó el cuestionario de 20 preguntas a los 120 servidores públicos, para determinar la confiabilidad de la escala del cuestionario, por medio del uso del método del Alfa de Cronbach, que consiste en que cuanto más se aproxime a su valor máximo 1, mayor es la fiabilidad de la escala; este valor se obtiene a través de la aplicación de la fórmula del alfa, donde están ubicados el número total de preguntas, la suma total de las varianzas de cada pregunta, la suma de las varianzas totales por cada individuo evaluado. Para Martin, A. (2014) “El coeficiente alfa de Cronbach es un método estadístico muy utilizado. Sus valores oscilan entre 0 y 1. Se considera que existe una buena consistencia interna cuando el valor de alfa es superior a 0,7”

Después de haber comprobado la fiabilidad de la escala de medida del cuestionario, se procedió a la aplicación de la encuesta a los 120 servidores de los departamentos de Talento Humano y Catastros y avalúos, se realizó la tabulación por medio de gráficos (pasteles porcentuales), identificándose frecuencias y porcentajes, e interpretada y analizada.

Para la comprobación de la hipótesis, se escogió una pregunta por cada variable, que será desglosada a continuación; pregunta 4 está enfocada en si los servidores públicos son capacitados después de las evaluaciones del desempeño, mientras la pregunta 7 busca determinar si en las capacitaciones se busca el desarrollo de funciones eficientemente. Para Montoya, C. (2010) “El objetivo principal de la evaluación de resultados obtenidos es planear el mejoramiento mediante la puesta en marcha de la capacitación por la dirección de la gestión humana.”

Estas preguntas fueron ubicadas en un estudio estadístico como lo es la T de student, con un nivel de significancia del 95% y un margen de error del 5%, donde las opciones de respuesta, y el número de preguntas seleccionadas se restaron menos 1, resultado que determina los grados de libertad (4), valores que fueron contrastados en la tabla de la T de student, ubicándose en un valor de 2.1

Los datos obtenidos en las gráficas estadísticas de las preguntas 4 y 7 fueron ubicados en una tabla donde se resta los resultados de la primera pregunta con la segunda, posteriormente se hace la sumatoria de los valores, con un valor de 116 de la frecuencia de las variables, se procede a calcular la media aritmética con un valor de 23.2, resultado que se resta a cada una de las frecuencias de las variables, y se eleva al cuadrado cada resultado su sumatoria da como respuesta 4470.08, se calcula la desviación estándar, con un resultado de 13.37, a continuación los valores ya obtenidos son remplazados en la fórmula de la T de student obteniendo un valor de 3.87; dado que este valor es mayor al solicitado por la tabla T de student (2.1) se rechazó la (H₀) y se aceptó (H₁), concluyéndose que la Evaluación del Desempeño si incide en el Desarrollo organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación están en función a la evaluación del desempeño como instrumento de mejora por medio del cual se busca cumplir objetivos:

La vinculación de la persona al cargo, entrenamiento, incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, auto perfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa, retroalimentación con la información del propio individuo evaluado. Según Chiavenato, I. (2009) “El entrenamiento o coaching es una relación que involucra a dos personas: al líder y al subordinado, se basa en un vínculo que crea competencias y estimula potenciales.”

Las evaluaciones del desempeño realizadas en la institución pública objeto de estudio requieren de capacitaciones posteriores a los resultados, como se menciona en la pregunta cuatro de la evaluación del desempeño de la encuesta realizada a los

servidores públicos, donde manifiestan en su mayoría la inexistencia de capacitaciones sobre las brechas de desempeño que poseen, impidiendo que el personal desarrolle todo su potencial, demostrando así que el feedback es necesario para acoplar al personal a los cambios planificados, por lo tanto así todos los servidores públicos se comprometen con la mejora continua. Para Pérez, P. (2013) “La Capacitación significa la preparación de la persona en el cargo.”

Entonces cada seis meses después de las evaluaciones de desempeño se puede capacitar al capital intelectual en la brechas de desempeño, mediante conferencias con los directores de departamentales, incentivos tanto sociales como económicos hacia las personas que son efectivas en su cargo, esto motivara al personal y se convertirá en la base sustentable del cambio continuo.

El seguimiento laboral permite que el entrenamiento sea liderado por medio de un vínculo pre establecido que busca estimular competencias y potenciales, comprometiéndolo al personal junto a su agente de cambio a un Desarrollo Organizacional basado en la práctica valores y compromiso. Según Para Pérez, P (2013) “El seguimiento al desempeño laboral debe hacerse en la medida que se cumplan los objetivos para todos los cargos.”

Respecto a la formación de grupos en la pregunta ocho de la variable dependiente devala un resultado, que un (52%) de la totalidad de la población ,nunca conforma trabajo en equipo, siendo este punto de valiosa importancia para generar un cambio planificado donde todos sean parte activa del mismo, este porcentaje se forja debido a que en la organización existe problemas entre departamentos, impidiendo un buen ambiente de trabajo, generando presión en las funciones, y malas relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo.

Además un punto muy importante para la conformación de grupos es la organización del trabajo la cual en la pregunta nueve sobre desarrollo organizacional manifiesta, que un (55%) de la población, nunca está organizada, quitándole efectividad a la organización, permitiendo cuellos de botella en el flujo de la información, desencadenando problemas no solo laborales entre compañeros sino hasta personales

por el nivel de incompatibilidad existente en las funciones. Para Chiavenato, I. (2009) “La eficiencia es la utilización óptima de los recursos disponibles”

La utilización de recursos sean técnicos, humanos, físicos, son la base fundamental para generar productividad, las mismas deben funcionar por medio de estrategias de comunicación usadas en las evaluaciones del desempeño como lo menciona la pregunta seis de la evaluación del desempeño donde un (53%) de la población, menciona que a veces son efectivas, este porcentaje se da a razón que las direcciones poseen un nivel bajo de interacción física, debido al cumulo de funciones a cumplir, no generan vínculos de comunicación entre líder y grupos de trabajo, desmotivando al personal al momento de cumplir sus funciones, apartando al personal del compromiso de calidad hacia la ciudadanía Ambateña. Como se puede observar en la figura 2.

Por lo tanto el mal uso del tiempo en discusiones o conflictos inter departamentales, genera un retraso en el cambio planificado, además de una desmotivación y desarraigo laboral en la institución pública, generando renuncias de capital intelectual muy importante y valioso para la misma entidad como para los resultados del cambio. Para Menéndez & Rodríguez (2012) “La consecuencia de la correcta utilización de los recursos, es proporcional a los productos y servicios generados.”

En la pregunta cuatro de la evaluación del desempeño un porcentaje mayor a la mitad, siendo este el (75%) de la población, manifiesta que no existe capacitaciones acerca de los resultados de las evaluaciones de desempeño, es decir, no se mejora las brechas de desempeño disminuyendo la calidad de los procesos. figura 4.

Mejorar al personal en sus brechas de desempeño por medio de la capacitación la convierte en una herramienta para la mejora continua; mejorando las competencias, la calidad de las funciones, uso adecuado de los recursos, las relaciones en grupo, comunicación laboral, ambiente donde se desenvuelven los servidores públicos.

La rotación de personal es manejada por la dirección de la institución en base a los requerimientos de las otras unidades, pero el hecho de contar con capital intelectual ubicado en cargos en base a sus estudios, comportamientos, capacidades, genera que se disponga de los mismos en base a necesidades y no a capacidades , en la pregunta

ocho de la evaluación del desempeño un (55%) de la población menciona que la rotación es ocasional a razón que no existe un manual de funciones que asegure al trabajador su continuidad en el cargo, es por ello que surgen inconvenientes al momento de cerrar el ciclo de las funciones departamentales, por lo tanto la institución se ve obligada a implementar un modelo de gestión para el personal

El diseño y ejecución de proyectos de cambio planificado permite incorporar adecuadamente los avances tecnológicos y los sistemas de inteligencia empresarial permitiendo hacer frente, por una parte, a los retos que impone la globalización y los mercados cada vez más diversificados y competitivos y, por otra parte, permite crear planes de carrera, el crecimiento y desarrollo de su personal. Para Montoya, C. (2010) “El objetivo principal de la evaluación de resultados obtenidos es planear el mejoramiento mediante la puesta en marcha de la capacitación por la dirección de la gestión humana.”

Los pasos agigantados que da la sociedad a cada minuto en materia de tecnología como en estrategias de manejo administrativo de las organizaciones, incluye a las organizaciones y sus funcionarios que laboran dentro de la misma por lo tanto tener un plan de cambio ya planificado incorpora a la organización a una corriente de cambio constante, mejora, aprendizaje, competencia, y sobretodo adaptación del capital intelectual a los mismos.

Para lo cual se requiere de un agente de cambio quien diagnostique el medio laboral, analizando la necesidad de cambio o mejora, por medio del trabajo en equipo cumpla las estrategias planteadas, establezca el cambio (re congelar), al final evalué dicho proceso para hallarse en una mejora continua

Como se menciona en la pregunta siete del desarrollo organizacional realizada en la encuesta, un (53%) de la totalidad de la población menciona que a veces existe la presencia de los agentes de cambio, por lo tanto es necesario que los mismos tengan mayor presencia, de lo contrario se perderá el liderazgo transformador como institución Según Montoya, C. (2011) “El cambio conducirá a la organización a la definición de prioridades a corto, mediano y largo plazo.”

De lo citado anteriormente se concluye que el diseño de planes de cambio mejoran la cultura organizacional, el trabajo en equipo, el análisis de la necesidad de cambio, las capacitaciones en brechas de desempeño, excelencia personal, mediante la priorización de actividades que mejoren a la organización en todo tiempo de acción, poseer un plan de actividades sistematizadas para cumplir un cambio no debe dejar fuera al propio personal, ya que el mismo es el encargado de poner en marcha dicho cambio, por lo tanto es indispensable informar, capacitar, guiar al servidor público en las estrategias de cambio, funciones de mejora. Figura 3

CONCLUSIONES

- Los datos estadísticos obtenidos determinan que las evaluaciones de desempeño EVAL incluyan resultados socializados, capacitaciones sobre las brechas de desempeño, y reconocimiento, aumentando el nivel de pertenencia con las actividades planificadas en la institución, el desconocimiento por parte del agente de cambio de sus funciones, interfiere con los canales efectivos de comunicación no solo digital, física, sino también una comunicación entre los valores de todo el capital intelectual.
- Los métodos que los jefes de la Unidad de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua usan en sus evaluaciones semestrales no solo ayuda a mejorar las puntuaciones, sino que ayudara a mejorar el concepto que poseen sobre las valoraciones de sus funciones, de tal forma que estas no se conviertan simplemente en una evaluación calificada, por contrario son métodos que permiten disminuir las brechas de desempeño en periodos determinados, buscando así generar capital intelectual efectivo.

- El no evaluar los parámetros adecuados inherentes al cargo, comportamiento, y presentación de los servidores públicos, dificulta que los actos antes mencionados se cumplan adecuadamente
- La Evaluación del Desempeño requiere de manera implícita un feedback por parte de los Directores Departamentales donde se refuerce comportamientos y se eliminen otros no necesarios, pero este proceso solo se da cuando las evaluaciones de desempeño dejen totalmente claro el panorama del cumplimiento e incumplimiento de las funciones
- Dentro del desarrollo organizacional la evaluación del desempeño se convierte en un pilar fundamental, pues permite identificar brechas de desempeño, perfiles requeridos, metas a alcanzar en los departamentos, comportamientos, con todo lo mencionado se alcanza un trabajo en equipo por excelencia permitiendo que las personas a evaluar demuestren sus actitudes y aptitudes durante un periodo determinado
- Se concluye que una vez analizado la T de Student se acepta la hipótesis alternativa, verificándose de tal manera que la inadecuada evaluación del desempeño laboral incide significativamente en el desarrollo organizacional de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua.
- Se establece que en la organización son escasas las relaciones con los jefes evaluadores y subordinados, identificándose un déficit de comunicación, afectando así la conformación de grupos de trabajo, cumplimiento de funciones, limitando al potencial humano, y competitividad empresarial.

Bibliografía

Chiavenato, I. (2009) *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.)

México: Ediciones Mc Graw Hill

Alles, M. (2012) *Desempeño por Competencias* (Cuarta ed.)

Buenos Aires: Ediciones Granica S.A

Alles, M. (2012) *Desarrollo de Talento Humano Basado en Competencias* (Novena ed.)

- Buenos Aires: Ediciones Granica S.A
- Pinto, M. (2012) *Desarrollo Organizacional* (Segunda ed.)
México: Ediciones Red Tercer Milenio
- Dolan, S. (2009) *La Gestión de Recursos Humanos* (Tercera ed.)
España: Ediciones Mc Graw Hill
- Valencia, J.R. (2009) *Administración Moderna de Personal* (Quinta ed.)
España: Ediciones Thomson Internacional
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.)
México: Ediciones Mc Graw Hill
- Gallos, J. (2009) *Organization Development*
Estados Unidos: Ediciones John Wiley & Sons
- Bernardo, (2006) *Evaluación del desempeño Individual*
México: Editorial Díaz Santos Madrid
- McClelland, (1987) *Human Motivation*
Estados Unidos: Editorial Cambridge
- Franklin, F. (2012) *Comportamiento Organizacional*
México: Editorial Pearson Education
- Amoros, E. (2010) *Comportamiento Organizacional*
Perú: Editorial Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo
- Shermerhorn, Hunt, Osborn (2012) *Organizational Behavior*
Estados Unidos: Editions John Wiley & Sons
- Fincowsk, F. (2012) *Organización de Empresas* (Tercera ed.)
México: Ediciones Mc Graw Hill
- Robbins, S. (2002) *Organizational Behavior*
Estados Unidos: Pearson Education
- Junkin (2005) *Administración General*
México: Editorial Pearson Education
- Hitt. (2006) *Administración*
Estados Unidos: Pearson Education

- Gibson & Donnelly, (2004) *Las Organizaciones Comportamiento Estructura y Procesos*
México: Ediciones Mc Graw Hill
- Enrique, G. (2006) *Administración de Empresas*
Buenos Aires: Ediciones Granica S.A
- Pinto, M. (2012) *Desarrollo Organizacional*
México: Ediciones Tercer Milenio
- Herrera, Luis (2010) *Tutoría de la Investigación Científica*
Ecuador: Graficas Corona
- Morales, F. (2016) *El Proyecto de Investigación* (Sexta ed.)
Caracas: Editorial Episteme
- Menéndez, S., & Rodriguez. (2012).” *Administración*” (pág.4) .México: Mc Graw Hill
- Erazo, F. (2013) “*Evaluación del desempeño*”. INEC, 2-3
- Domingos, J. (2016) “*La Evaluación del Desempeño por Competencias: Percepciones de Docentes y Estudiantes en la Educación Superior*”. Scielo, 1
- Hayman, J. (1981) “*Investigación y educación*” (pág. 279). Barcelona: Educador
- Pérez, J. (2013) “*Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional*”. Scielo, 1
- Chiang, María. (2014) “*Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal*”. Scielo, 1
- Martínez, C. (2012) “*El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias*”. Scielo, 1
- Gracia, T. (2013) “*El cuestionario como instrumento de investigación*”. Scielo, 1
- Martin, A. (2014) “*Biomecánica* “(pág. 89). Buenos Aires: Panamericana
- Montoya, C. (2010) “*Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano*”. Scielo, 1

Chiavenato, I. (2009) “*Administración de Recursos Humanos*” (pág. 17,402).México:
Mc Graw Hill

Pérez, P. (2013) “*Liderazgo, equipos y grupos de trabajo su relación con la satisfacción laboral*”. Scielo, 1

Menéndez, Rodríguez (2012) “*El factor del talento humano en las organizaciones*”.
Scielo, 1

Fuentes Digitales

Marx, C. (2015) *Acuerdo Ministerial 0086* (Aprobado 23 de Abril 2015)

Ecuador: Ministerio del Trabajo

<http://www.trabajo.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2015/05/Acuerdo-Ministerial-0086.pdf>

Administración de Talento Humano (2014)

México: Administración de Talento humano

<http://site.ebrary.com/lib/utasp/reader.action?docID=11038961>

Schmitz, A. (2012) *Management Principles*

Estados Unidos: Creative Commons

<http://2012books.lardbucket.org/pdfs/management-principles-v1.0.pdf>

Garay, R. (2009) *La Cultura Organizacional un Potencial Activo Estratégico desde la Perspectiva de la Administración*

México: Invenio (2009)

<http://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>

Lyndall, Urwick. (1980) *Proceso Administrativo*

<https://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>

Estallo, M. (2001) *Como Crear y Hacer Funcionar una Empresa*

Madrid: ESIC

http://www.esic.edu/editorial/editorial_producto.php?isbn=9788473569705

Revista Consultores de negocios (2014)

<https://administracionconmihaymon.wordpress.com/2014/04/25/el-desarrollo-organizacional/>

Hernández, M. (2012) *Tipos y Niveles de Investigación.*

<http://metodologiadeinvestigacionmarisol.blogspot.com/2012/12/tipos-y-niveles-de-investigacion.html>

Lanus, M. (2009) *Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano*

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082009000100002

Martin, A. (2004) *Diseño y Validación de Cuaternarios*

http://www.enferpro.com/documentos/validacion_cuestionarios.pdf

ENCUESTA



Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación

Psicología Industrial

ENCUESTA



Objetivo: Señores del sector Administrativo el objetivo de la presente encuesta es recopilar información acerca del nivel de evaluación de desempeño y la incidencia en el desarrollo corporativo.

Indicaciones:

- ❖ Procure ser sincero/a en sus respuestas.
- ❖ Seleccione solo una de las alternativas que se propone.
- ❖ Marque con una X la alternativa que elija.

Anexo 1

1. ¿Se realiza evaluación del desempeño en la Municipalidad?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

2. ¿Conoce sobre el método de evaluación del desempeño laboral que se utiliza?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

3. ¿Existe reconocimiento hacia los servidores públicos que cumplan con sus funciones de manera efectiva?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

4. ¿Ha recibido capacitaciones después de las evaluaciones del desempeño?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

5. ¿Existe supervisión de personal en la Municipalidad?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

6. ¿Existen estrategias de comunicación en sus evaluaciones de desempeño?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

7. ¿Los parámetros evaluados facilitan y mejoran su desempeño?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

8. ¿Existe rotación de personal?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

9. ¿Cuida su presentación personal con seriedad y discreción?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

10. ¿Existe el uso de material audiovisual en las capacitaciones?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Anexo 2

1. ¿Forma usted parte de programas de capacitación que le permitan desarrollar sus funciones eficientemente?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

2. ¿Considera que la distribución de funciones influye sobre el trabajo en equipo dentro de la empresa?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

3. ¿Considera que la cultura organizacional tiene influencia sobre el desarrollo de las actividades en la empresa?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

4. ¿Considera que el clima organizacional de la empresa es el más adecuado?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

5. ¿Los directivos realizan retroalimentación de los resultados alcanzados por su área o departamento?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

6. ¿Tiene usted claros los objetivos dentro de la municipalidad?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

7. ¿Existe alguna influencia de los agentes de cambio sobre el desarrollo organizacional dentro de la institución?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

8. ¿Existe la conformación de grupos de trabajo?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

9. ¿Considera usted que todos los miembros del municipio están bien organizados en su trabajo?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

10. Los correctivos utilizados en la empresa incluyen recomendaciones para mejorar el desempeño.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”

CONFIABILIDAD DE LOS ÍTEMS

Se aplicó un cuestionario piloto aplicada a los 120 servidores públicos de los Departamentos de Talento Humano y Catastros y Avalúos. Esta prueba piloto se aplicó para conocer el nivel de confiabilidad de los datos a recolectar. Para determinar la confiabilidad se empleó el Alfa de Cronbach con el objetivo de verificar la consistencia y validez del instrumento.

Para Martin, A. “El coeficiente alfa de Cronbach es un método estadístico muy utilizado. Sus valores oscilan entre 0 y 1. Se considera que existe una buena consistencia interna cuando el valor de alfa es superior a 0,7” Por lo tanto mientras se obtenga un valor mayor a 0.7 en la estadística aplicada del método, mayor será el nivel de confiabilidad.

Coeficiente alfa > 0.9 Aceptable

Coeficiente alfa < 0.7 Cuestionable

Coeficiente alfa < 0.5 Inaceptable

En la siguiente tabla se muestra el cálculo realizado en Excel del Alfa de Cronbach, en donde se da valores en la siguiente escala:

Tabla N.º 28 Escala Alfa de Cronbach

Ítem	Valor
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Rara vez	2
Nunca	1

Elaborado por Fiallos Alejandra

Fórmula

$$(k/k-1) * (1 - (\sum VI / VT))$$

Tabla N.º 29 Valores de la fórmula Alfa de Cronbach

Simbología

k= número de preguntas

VI= suma de todas las varianzas desde la pregunta 1-20 de los 120 encuestados

VT= suma del total por cada individuo en todas las preguntas

α = Alfa de Cronbach

Elaborado por Fiallos Alejandra

k	20
suma VI	22.19701389
VT	171.6649306
ALFA	0.916521788

Del cálculo realizado anteriormente en la hoja de Excel se obtuvo un valor de 0.84 en el Alfa de Cronbach, mismo valor que nos da una confiabilidad con un puntaje de bueno hacia las preguntas del cuestionario a aplicar a los servidores públicos de los Departamentos de Talento Humano y Catastros y Avalúos.

Plan de procesamiento de la información

Una vez recolectada la información mediante la aplicación de la encuesta a los colaboradores del área administrativa de Talento Humano y Catastros y Avalúos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua.

Para la encuesta se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas y las respuestas contarán con cinco opciones (Siempre; Casi siempre; A veces; Rara vez; Nunca)

Se procedió a la revisión y codificación de la información para organizarla y facilitar el proceso de tabulación. Dicha información se presentó en pasteles y respaldada a través del método T de Student.

ALFA DE CROMBACH CALCULO DE LA VARIANZA DE CADA PREGUNTA DE LA ENCUESTA

ALFA DE CROMBACH																				
PREGUNTAS																				
Individuo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	1	3
2	2	1	1	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
3	4	5	1	1	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	1	3
4	2	1	1	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
5	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	1	3
6	2	5	1	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
7	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	1	3
8	2	1	1	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
9	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	1	3
10	2	5	1	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
11	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	1	3
12	2	1	1	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
13	4	5	1	1	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	1	3
14	5	1	1	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
15	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	3
16	5	1	1	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
17	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	1	1	3
18	5	1	1	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
19	4	5	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	1	1	3
20	5	1	1	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
21	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	1	1	3
22	5	1	1	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
23	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	1	1	3
24	5	5	1	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
25	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3
26	5	1	1	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
27	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	1	1	3
28	5	2	1	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
29	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	1	1	3
30	5	2	1	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
31	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	1	1	3
32	5	2	1	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
33	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	1	1	3
34	5	2	1	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
35	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	1	1	3
36	5	2	1	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
37	5	2	1	1	5	4	3	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
38	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	1	1	3
39	5	2	1	1	5	4	3	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
40	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	1	5	3	3	3	3	1	1	3
41	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
42	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
43	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	1	3
44	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	1	1	3
45	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
46	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
47	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	1	3
48	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	3
49	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
50	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
51	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	1	5	3	3	3	3	1	1	3
52	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
53	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	3
54	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	3
55	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	3
56	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
57	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	3
58	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4
59	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	3
60	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4

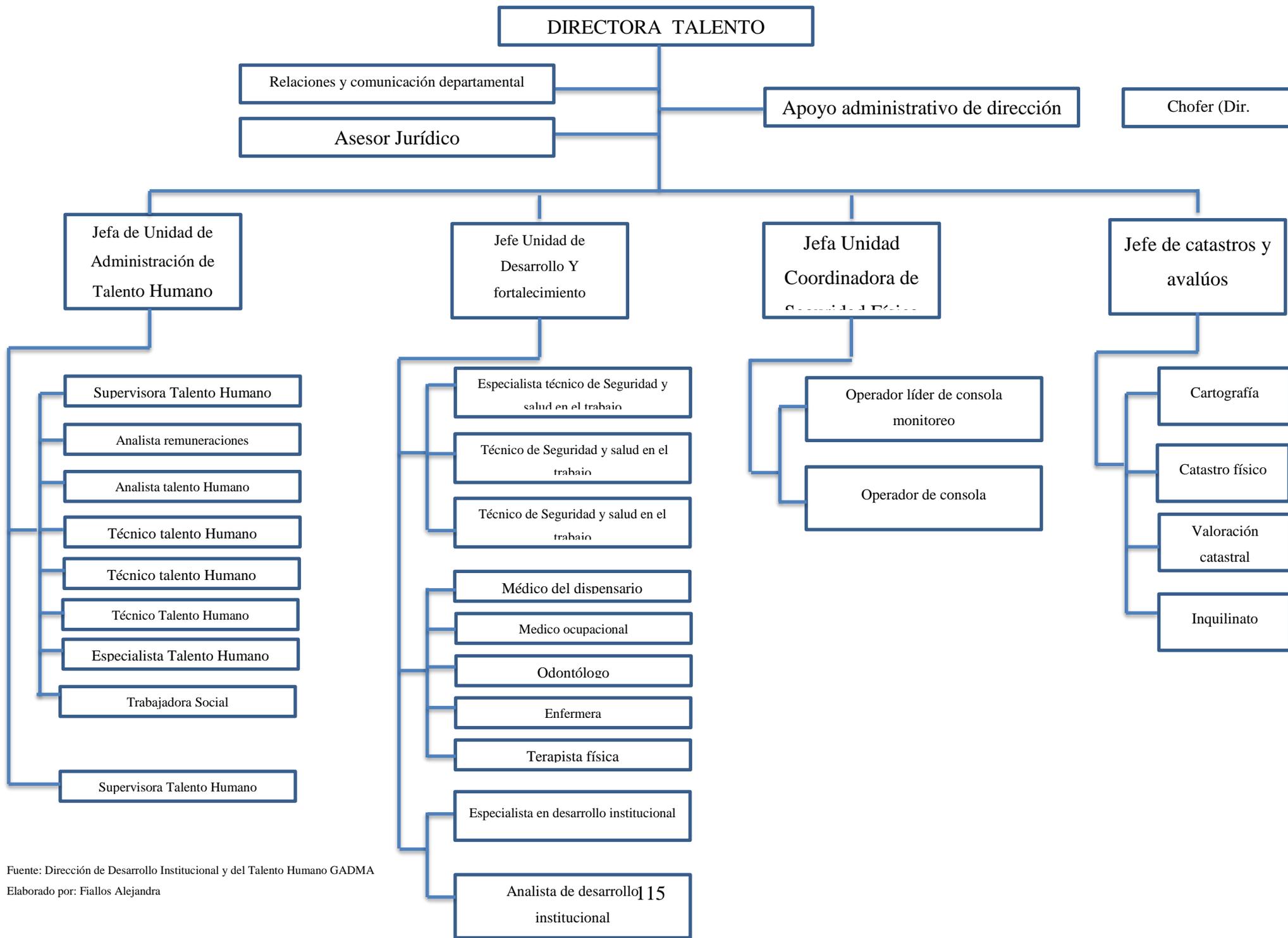
Elaborado por: Fiallos Alejandra

ALFA DE CROMBACH CALCULO DE LA VARIANZA DE CADA PREGUNTA DE LA ENCUESTA

61	4	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	3	34
62	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4	61
63	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	3	34
64	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4	61
65	5	5	1	1	3	3	3	5	2	1	3	5	5	2	1	3	3	5	5	3	46
66	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	3	34
67	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	1	3	37
68	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4	62
69	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	1	3	37
70	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	66
71	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	5	5	1	5	44
72	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	1	3	39
73	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	66
74	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	1	1	3	39
75	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	1	1	3	39
76	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	66
77	5	5	5	5	1	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	66
78	5	1	1	1	1	5	3	3	3	3	1	5	5	3	3	1	5	5	1	5	46
79	2	1	1	1	1	5	2	3	3	3	3	2	5	3	3	1	5	2	1	5	39
80	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	1	1	3	39
81	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	66
82	5	1	1	1	1	5	3	3	3	3	1	5	5	3	3	1	5	5	1	5	46
83	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	1	5	3	3	3	3	1	1	3	36
84	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	68
85	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	1	5	3	3	3	3	1	1	3	36
86	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	1	5	3	3	3	3	1	1	3	36
87	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	68
88	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	1	5	3	3	3	3	1	1	3	36
89	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	1	5	3	3	3	3	1	1	3	36
90	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	68
91	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	1	1	3	40
92	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	68
93	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	1	1	3	40
94	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	1	1	3	40
95	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	68
96	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	1	1	3	40
97	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	1	1	3	40
98	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	1	1	3	40
99	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	68
100	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	1	1	3	40
101	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	1	1	3	40
102	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	67
103	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	1	1	3	40
104	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	1	1	3	38
105	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	67
106	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	1	1	3	38
107	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	1	1	3	38
108	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	67
109	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	1	1	3	38
110	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	67
111	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4	63
112	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	1	1	3	38
113	5	5	5	5	1	5	4	5	4	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4	63
114	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	1	1	3	38
115	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4	63
116	5	1	5	1	5	4	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4	63
117	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	1	1	3	38
118	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	1	1	3	38
119	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4	64
120	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	1	1	3	38
VARIANZA	0.91416667	3.41326389	3.19	3	0.89	0.31659722	2.93326389	0.76222222	1.009375	1.04888889	1.23305556	1.949375	0.7975	1.62159722	1.04888889	1.23305556	0.31659722	3.96659722	3.96	0.31659722	171.664931

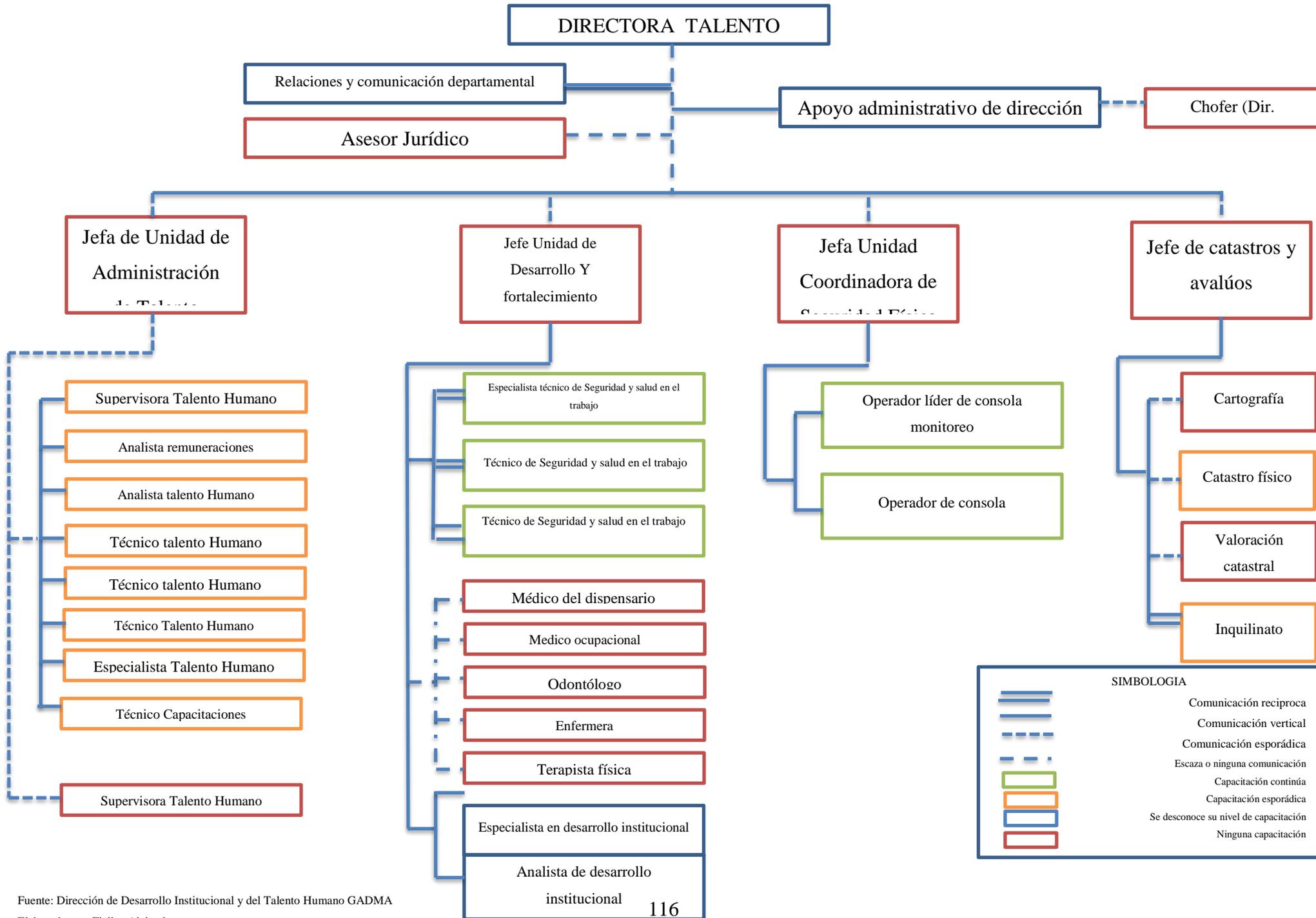
Elaborado por: Fiallos Alejandra

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DEL TALENTO HUMANO



Fuente: Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano GADMA

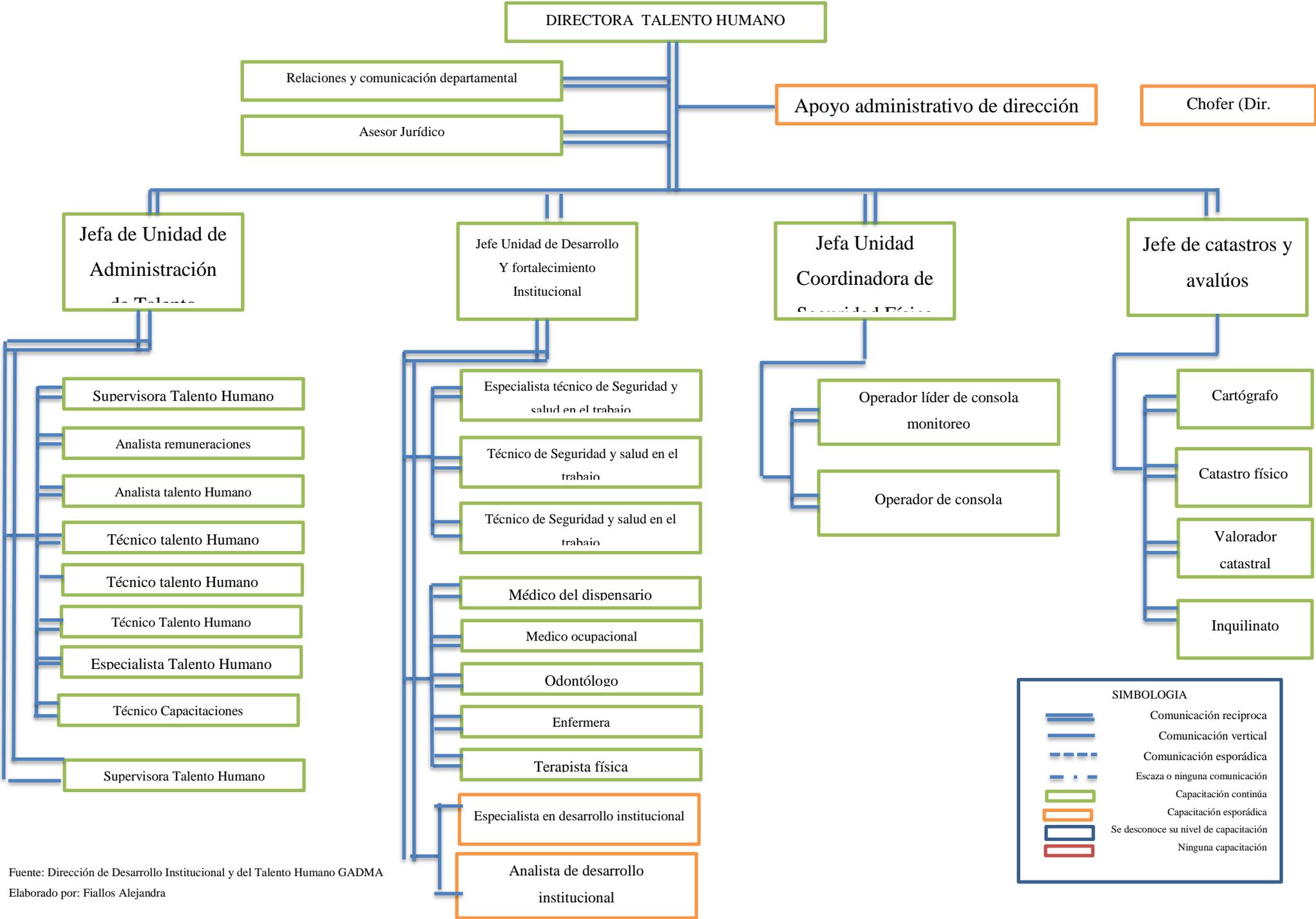
Elaborado por: Fiallos Alejandra



SIMBOLOGIA

- Comunicación reciproca
- Comunicación vertical
- Comunicación esporádica
- Escaza o ninguna comunicación
- Capacitación continúa
- Capacitación esporádica
- Se desconoce su nivel de capacitación
- Ninguna capacitación

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DEL TALENTO HUMANO



SIMBOLOGIA

- Comunicación reciproca
- Comunicación vertical
- Comunicación esporádica
- Escaza o ninguna comunicación
- Capacitación continúa
- Capacitación esporádica
- Se desconoce su nivel de capacitación
- Ninguna capacitación

Fuente: Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano GADMA
 Elaborado por: Fiallos Alejandra

