



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la Obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: EL AMBIENTE DE TRABAJO Y SU  
EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL  
GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN PEDRO DE  
PELILEO**

**Autora: Ángela Pilar Aldas Gallegos**

**Tutor: Ps. María Cristina Abril**

**AMBATO – ECUADOR**

**Noviembre 2013**



**Ps. María Cristina Abril**

**CERTIFICO:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Julio del 2013

.....  
**Ps. María Cristina Abril**

**TUTOR DE TESIS**

### **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Ángela Pilar Aldas Gallegos, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

.....  
**Srta. Ángela Pilar Aldas Gallegos**  
**C.I. 180442785-2**  
**AUTORA**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de Investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

### **AUTORA**

.....  
**Srta. Ángela Pilar Aldas Gallegos**  
**C.I. 180442785-2**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Ing. MBA. Marcelo Ortiz

f).....

Dr. Jorge Abril Flores

Ambato, Noviembre del 2013

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación dedico a Dios y a la Virgen Santísima de Agua Santa por haberme dado la vida, perseverancia, capacidad de alcanzar un triunfo más en el transcurso de mi vida.

A mis padres por el apoyo incondicional que me brindaron día a día quienes han sido el pilar fundamental y mi ejemplo a seguir, con amor y comprensión me inculcaron por el camino del bien. Mi éxito es el de ustedes gracias por todo ¡los amo! Siempre están conmigo.

A mis hermanos por brindarme su apoyo en todo momento gracias a todos por su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la vida, salud, sabiduría y ser la luz que ilumina mi camino, a mis padres, familiares que día a día me brindaron el apoyo incondicional y no dejarme vencer por ningún obstáculo.

A la Universidad Técnica de Ambato en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas por ser mi guía central de mi vida profesional, a mis queridos Docentes por impartir sus conocimientos, a mi Tutora de tesis Ps. María Cristina Abril por toda su paciencia brindada y por haberme guiado en el trabajo de investigación.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, y en especial al Abogado Rodman Gallegos Analista Técnico del departamento de Recursos Humanos, por la apertura y la información entregada, para la ejecución de la presente investigación.

Mis más sinceros agradecimientos a todos quienes formaron parte del logro de mis objetivos. Para todos ellos mi más profunda gratitud

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada	i
Aprobación del Tutor	ii
Declaración de Autenticidad	iii
Derechos de Autor	iv
Aprobación Miembros Tribunal de Grado	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice General de Contenidos	viii
Índice General de gráficos	xi
Índice General de Tablas	xii
Índice General de Flujogramas	xiii
Resumen ejecutivo	xiv
Introducción	1

### CAPÍTULO I

1.	<b>PROBLEMA</b>	
1.1	Tema de Investigación	3
1.2	Planteamiento del Problema	3
1.2.1	Contextualización del Problema	3
	Contextualización Macro	3
	Contextualización Meso	5
	Contextualización Micro	5
1.2.2	Análisis Crítico	6
1.2.3	Prognosis	7
1.2.4	Delimitación del problema	7
1.2.5	Formulación del Problema	8
1.2.6	Preguntas Directrices	8



1.3	Justificación	8
1.4	Objetivos	9
1.4.1	Objetivos Generales	9
1.4.2	Objetivos Específicos	9

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes Investigativos	10
2.2	Fundamentación Filosófica	12
2.3	Fundamentación Legal	13
2.4	Categorías Fundamentales	22
2.4.1	Definición de las Categorías	25
2.5	Hipótesis	36
2.6	Variables	36

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

3.1	Enfoque de la Investigación	37
3.2	Modalidad de la Investigación	37
3.3	Tipo de la Investigación	38
3.4	Población y Muestra	39
3.5	Operación de Variables	40
3.6	Recolección de Información	42
3.7	Procesamiento y Análisis de la Información	42

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1	Análisis	45
4.2	Interpretación	45

4.3	Verificación de la Hipótesis	63
-----	------------------------------	----

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Conclusiones	69
5.2	Recomendaciones	70

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA**

6.1	Datos Informativos	73
6.2	Antecedentes de la Propuesta	75
6.3	Justificación	76
6.4	Objetivos	77
6.4.1	Objetivo General	77
6.4.2	Objetivos Específicos	77
6.5	Análisis de Factibilidad	77
6.6	Fundamentación Técnica	78
6.7	Metodología (modelo operativo)	84
6.8	Administración	120
6.9	Evaluación de la Propuesta	120
6.10	Bibliografía	121

## ÍNDICE GENERAL DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Categorías Fundamentales	22
Gráfico 2	Proceso de Reclutamiento Variable Independiente	23
Gráfico 3	Proceso de Reclutamiento Variable Dependiente	24
Gráfico 4	Operacionalizacion Ambiente de Trabajo	40
Gráfico 5	Operacionalizacion Desempeño Laboral	41
Gráfico 6	Metodología de la investigación	42
Gráfico 7	Gestión Publica	45
Gráfico 8	Ambiente de Trabajo	46
Gráfico 9	Procesos de Información	48
Gráfico 10	Comunicación Institucional	50
Gráfico 11	Aspectos que Influyen en el comportamiento Personal	52
Gráfico 12	Hábitos de Trabajo	54
Gráfico 13	El Comportamiento Influye en el Rendimiento	56
Gráfico 14	Frecuencia de ser Evaluado	58
Gráfico 15	Evaluación del Desempeño Laboral	59
Gráfico 16	Grado de Conocimiento	61
Gráfico 17	Debe ser Mejorado el Desempeño Laboral	62
Gráfico 18	Chi Cuadrado	68
Gráfico 19	Modelo Operativo	84
Gráfico 20	Organigrama Organizacional	89
Gráfico 21	Uso Intranet	117

## ÍNDICE GENERAL DE TABLAS

Tabla 1	Gestión Publica	44
Tabla 2	Ambiente de Trabajo	46
Tabla 3	Procesos de información	48
Tabla 4	Comunicación Institucional	50
Tabla 5	Aspectos que Influyen en el Comportamiento Personal	52
Tabla 6	Hábitos de Trabajo	54
Tabla 7	El Comportamiento Influye en el Rendimiento	56
Tabla 8	Frecuencia de ser Evaluado	57
Tabla 9	Evaluación del Desempeño Laboral	59
Tabla 10	Grado de Conocimiento	60
Tabla 11	Debe ser Mejorado el Desempeño Laboral	62
Tabla 12	Frecuencias Observadas	64
Tabla 13	Frecuencias Esperadas	65
Tabla 14	Calculo del Chi-cuadrado	66
Tabla 15	Presupuesto	75
Tabla 16	Primer eje de acción	85
Tabla 17	Segundo eje de acción	86
Tabla 18	Implementar Sistema de Comunicación	88
Tabla 19	Levantamiento de i información	91
Tabla 20	Actividad del Puesto	92
Tabla 21	Conocimientos Requeridos	93
Tabla 22	Datos de Identificación (Talento Humano)	95
Tabla 23	Actividad del Puesto (Talento humano)	96
Tabla 24	Requerimiento del Puesto (Jefe de Servicios Generales)	97
Tabla 25	Actividades del Puesto (Jefe de Servicios Generales)	98
Tabla 26	Director Financiero	99
Tabla 27	Actividad del Puesto (Director Financiero)	100

Tabla 28	Perfil (Director Obras Publicas)	102
Tabla 29	Actividad del Puesto (Director Obras Públicas)	102
Tabla 30	Dirección Servicios Públicos	104
Tabla31	Modelo Reuniones de Trabajo	114
Tabla 32	Requerimiento de Personal	115
Tabla 33	Aviso de Concurso	116
Tabla 34	Plan operativo	117
Tabla 35	Evaluación de la Propuesta	120

### **ÍNDICE DE FLUJO GRAMAS**

Flujo grama 1	Información primera etapa	87
Flujo grama 2	Estructura Institucional	107
Flujo grama 3	Órgano Regular	112
Flujo grama 4	Documento para la Comunicación	118

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación se realizó con el fin de resolver el problema originado por la falta de un plan de comunicación que permita mejorar el desempeño laboral en el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo, beneficiando de esta manera a los directivos, y a la municipalidad en general .

Dentro de una institución es importante contar con un excelente clima laboral el mismo que nos facilitará fomentar la comunicación como un componente indispensable que aporta de manera significativa a la consecución de los objetivos organizacionales de una entidad y, por ende, al éxito de su gestión. Dentro de una comunicación fundamentada se halla inmersa la información pública.

En el presente trabajo se presenta un plan de capacitación para mejorar la interrelación entre el personal administrativo de la municipalidad.

El objetivo de implementar un plan de comunicación permitirá elevar el autoestima de cada uno de los funcionarios para que puedan alcanzar el desarrollo personal y profesional promoviendo la comunicación, la interrelación personal, el trabajo en equipo, la motivación, lo que posibilitará contar con servidores municipales éticos y competentes que permitan cumplir con la misión, visión y objetivos planteados dentro de la institución.

### **Palabras Claves:**

Ambiente de trabajo

Desempeño laboral

Desarrollo personal y profesional

Capacitación

Motivación

Trabajo en equipo

## **INTRODUCCION**

El presente trabajo de investigación tiene como título “El Ambiente de Trabajo y su Efecto en el Desempeño Laboral en el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo”, está compuesto por seis capítulos a través de los cuales se determina la importancia de contar con un plan de comunicación como una herramienta de capacitación para el mejor desempeño de las funciones que determinan cada uno de los funcionarios.

La investigación consta de los siguientes capítulos:

### **Capítulo I**

Se identifica el problema, el planteamiento del problema de forma real, los objetivos a los cuales vamos a llegar.

### **Capítulo II**

Se desarrolla el marco teórico, tomando en cuenta los antecedentes investigativos sobre temas afines, se plantea la hipótesis con sus respectivas variables como posible solución a la problemática.

### **Capítulo III**

Se desarrolla la metodología de la investigación a través del enfoque, modalidad y tipos. Se determina la población para ejecutar el trabajo de campo, además se realiza la operacionalización de las variables para conocer a quién, dónde y cómo se va investigar.

### **Capítulo IV**

Análisis e Interpretación de datos, mediante tablas y gráficos que facilitan los resultados de la investigación, la comprobación de la hipótesis y la decisión que se tomará para el problema en estudio.

### **Capítulo V**

Trata sobre las conclusiones y recomendaciones que hemos sacado después del análisis del capítulo cuatro para mejorar y ampliar el conocimiento dentro de la empresa.

## **Capítulo VI**

Hablamos de la propuesta que se va aplicar en el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo proponiendo Elaborar un plan de comunicación que permita mejorar el desempeño laboral estableciendo métodos de comunicación que permita encaminar a la solución del problema.



## **CAPÍTULO I**

### **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Tema de Investigación**

**EL AMBIENTE DE TRABAJO Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN PEDRO DE PELILEO**

#### **1.2 Planteamiento del Problema**

##### **1.2.1 Contextualización**

###### **Macro**

La consolidación de los 221 Municipios del Ecuador y la adopción de posiciones constructivas y participativas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADS), son los principales ejes de trabajo de la XXXIII Asamblea General Ordinaria de Municipalidades, que se realiza a partir de este jueves, 2 de diciembre, en Puerto Ayora, Provincia Insular de Galápagos.

La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME) es una instancia asociativa de GADs municipales y metropolitanos que promueve la

construcción de un modelo de gestión local descentralizado y autónomo, con base en la planificación articulada y la gestión participativa del territorio, a través del ejercicio de la representación institucional, asistencia técnica de calidad y la coordinación con otros niveles de gobierno y organismos del Estado.

Los temas previstos para la Asamblea de AME están relacionados con los cambios legislativos que se han presentado en los últimos tiempos en el país y que constituyen el nuevo marco jurídico como un aspecto fundamental para los ecuatorianos.

En este contexto se determina que son pocas las instituciones públicas que efectúan un manejo integral del recurso humano en el cual cada sub sistema sean las herramientas que generen competitividad, dentro del ambiente de trabajo, de tal manera que se evidencia un deficiente desempeño laboral el cual se refleja en la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

Según **Moreno J (2010: Pág85)**. Las entidades públicas en el país en los actuales tiempos también presentan cambios sustentables, en cada una de sus áreas, de esta manera la administración y las tendencias de direccionamiento deben enfocarse no solo a las competencias, sino también a las normativas establecidas por los entes reguladores del Estado, se evidencia entonces que en las asociaciones no se promueve la eficacia basado en acatamiento de nuevas tendencias administrativas, lo que ocasiona insatisfacción interna y por ende externa, es decir la atención que se presenta al usuario no genera satisfacción de las necesidades y de esta manera se proyecta una imagen de incompetencia en el entorno social.

Dentro del desempeño laboral en el país está determinado por varios factores, se evidencia que con datos de INEC el 72% de las empresas en todos sus niveles, no efectúan una eficiente evaluación del desempeño e integrar un ambiente de trabajo idóneo y de calidad, que permita conocer y desarrollar cada una de las destrezas y habilidades, lo cual conlleva a un bajo desempeño en el medio proyectando una imagen de deficiente gestión del recurso humano.

## **Meso**

En la actualidad dentro de la provincia de Tungurahua existen 8 cantones cada uno con su respectiva municipalidad, el manejo público necesita que se presenten nuevas alternativas, proyectos que se orienten a tener un habitante totalmente satisfecho, dentro de este contexto, algunas instituciones del país no presentan un plan de manejo del recurso humano integral el cual proyecte calidad y eficiencia.

La posibilidad de destacar todas sus ideas de desarrollo comunitario en forma simultánea es limitada, sea por disponibilidad de financiamiento o capacidad de control, adicionalmente se presupone que, bajo el principio de administración eficiente de los recursos, existirá una jerarquía entre las potenciales inversiones, clasificación que estará dada por los resultados esperados, estimándose que un proyecto será superior a otro por los beneficios que genere a la sociedad en su conjunto.

El manejo productivo y comercial en la provincia se ha desarrollado con datos del INEC en un 4% acorde al crecimiento económico, especialmente en el Cantón Pelileo se evidencia que el desarrollo empresarial esta determinado en un 2% acorde al crecimiento general del país, pero se observa que son pocas las empresas que establecen un adecuado ambiente de trabajo, lo cual no permite que se potencialice los recursos empresariales, el mismo que se refleja en el bajo desempeño laboral y por ende en los niveles de productividad y competitividad afectando también al desarrollo organizacional.

## **Micro**

El Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo a través de un proceso integral de desarrollo cantonal, ha impulsado el proceso de planificación estratégica en todas sus parroquias rurales complementándose así el proceso de organización a nivel cantonal.

La calidad laboral es el pilar fundamental del desarrollo de tal manera que el ambiente de trabajo ha sido objeto de estudio de la esfera de la psicología y la dirección, que se han encargado del estudio de la actividad laboral bajo distintas denominaciones en el curso de los años; su función social radica en compatibilizar el desarrollo humano y económico con las necesidades de la sociedad.

De esta manera la problemática en la institución ejerce en el entorno un servicio y por ende el desempeño laboral no permite una alta competitividad conllevando a un estancamiento organizacional.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

La problemática presentada en la institución esta generada en primera instancia porque existe un inadecuado ambiente de trabajo ya que no se efectúa una investigación interna y externa integral, lo cual conlleva a que se presente un deficiente desempeño laboral generando esto una mala imagen institucional en el entorno social.

Otro elemento es que el deficiente gestión de recursos conlleva a que no se efectúe una administración integral generando una sinergia organizacional dando lugar a una desorganización de procesos internos y externos, así como el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

Finalmente se evidencia que en el mercado laboral existe la falta de capacitación al personal dentro de la institución ya que no hay competitividad y experiencia lo cual evidencia ausentismo en los puestos de trabajo y por ende no se puede proyectar un servicio de calidad y bienestar en el usuario, creando un defectuoso clima laboral y una deficiente imagen de los servidores públicos.

### **1.2.3 Prognosis**

De no solucionar el deficiente ambiente de trabajo la Institución, no solo proyectará una imagen de ineficiencia, sino que al no satisfacer las necesidades externas a través de un eficiente ambiente de trabajo conllevará a un bajo desempeño laboral, que se verá afectado en la productividad y competitividad en el medio y por ende se generará un bajo desarrollo comunitario, impidiendo el desarrollo del recurso humano, ya que los procesos internos y externos no son debidamente coordinados, por consiguiente no se puede dar cumplimiento a los objetivos institucionales generando ello un deficiente clima laboral y por ende eso influirá en la percepción de los usuarios y del servicio en general.

### **1.2.4 Delimitación del Problema:**

#### **Limite del Contenido:**

Campo: Administración

Área: Recursos Humanos

Aspecto: Desempeño laboral

#### **Limite Espacial**

La investigación se desarrollará en el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo

#### **Límite Temporal**

El tiempo de desarrollo de la investigación será desde el 14 de septiembre al 24 de febrero del 2013.

### **1.2.5 Formulación del Problema**

¿Cómo el deficiente ambiente de trabajo afecta el desempeño laboral en el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo.?

### **1.2.6 Preguntas Directrices**

- ¿De qué manera influye el actual ambiente de trabajo en la motivación laboral?
- ¿El actual desempeño laboral necesita de un proceso evaluador para mejorar su perfil competitivo?
- ¿Cuenta la institución con un modelo de ambiente de trabajo que permita motivar y mejorar el rendimiento laboral?

### **1.3 Justificación**

Es importante la investigación por que se pretende generar en la institución un ambiente de trabajo idóneo y el cual sea lo suficientemente apto para desarrollar las habilidades y destrezas del personal a las necesidades de los usuarios y así poder generar competitividad, el cual se refleje en el rendimiento y en la calidad.

En este contexto la importancia de generar un eficiente ambiente de trabajo se basará en establecer un proceso de motivación facilitando esto el acoplamiento de personal altamente calificado, el cual desarrolle de manera eficiente sus destrezas y habilidades, las mismas que se reflejaran en el logro de los objetivos institucionales.

La presente investigación se justifica por el impacto que ésta representa, debido a los beneficios que se va obtener un ambiente de trabajo adecuado y alcanzar un Desempeño Laboral eficiente y así proyectar una imagen de competitividad en los servidores municipales.

Es factible porque existe la colaboración del Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo para la realización de esta investigación que contribuirá al mejoramiento del desempeño laboral dentro de la municipalidad.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Estudiar el enfoque del ambiente de trabajo para el desempeño laboral en el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar los factores que generan el deficiente ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales de los administrativos de la institución.
- Identificar el defectuoso ambiente de trabajo actual dentro de la institución entre los funcionarios para promover un mejor perfil competitivo.
- Proponer un modelo de clima laboral acorde a los requerimientos organizacionales para mejorar el desempeño laboral en el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes Investigativos**

En el desarrollo de la presente investigación se tomará en consideración las variables de estudio y el siguiente trabajo:

De la Universidad Técnica de Ambato, De La Facultad de Ciencias Administrativas, de ZOILA ANABEL FLORES MAZÓN, con el Tema El Clima Organizacional y su incidencia en la Productividad la empresa Jeans Loren del Cantón Pelileo, quien llego a las siguientes conclusiones:

#### **Objetivos**

- Determinar las clases de conflicto en el personal mediante una consulta mutua para conocer los requerimientos de cambio de actitudes en la empresa.



- Elaborar un modelo de motivación interna a través de los niveles de adaptación para minimizar la rotación del personal.

### **Conclusiones:**

- La mayor parte del personal manifiesta que para mejorar su rendimiento necesita que se implemente un departamento médico que satisfaga sus necesidades.
- El control que se ejerce en la empresa se da al ingreso y salida del empleado.
- Los empleados consideran que el sistema de control aplicado en la empresa se desarrolla entre el nivel excelente y bueno.
- Existe un incremento de la rotación del personal debido a que no se establece un manejo de personal integral.

**ARIAS, P (2007)** El manejo del recurso humano y su influencia en el desempeño laboral en la empresa Pasteurizadora Marcos S.A en Pillaro. Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

### **Objetivos**

Diagnosticar el proceso del recurso humano y su influencia en el desempeño laboral en la empresa.

Aplicar un adecuado proceso de manejo del personal para disminuir la inestabilidad del recurso humano.

### **Conclusiones**

- La falta de motivación e incentivos a los trabajadores por parte del gerente ha convertido a sus actividades en trabajos sin tener la participación activa en el cumplimiento de los objetivos trazados a la vez que limita la autorrealización como persona en el desempeño de sus tareas como en la vida privada.
- La falta de procedimientos técnicos adecuados en la administración del recurso humano obstaculizando el mejor desenvolvimiento del

gerente en el logro de los objetivos y metas planteadas para el desarrollo de la empresa.

**SIZA, R ( 2010)** Modelo de Gestión para Elevar el Desempeño Laboral en el Comercial Pico FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

## **OBJETIVOS**

- Identificar problemas y necesidades del talento humano, aplicando una investigación de campo, para elevar el desempeño laboral.
- Proponer un modelo de gestión para generar mayor desempeño laboral
- Analizar cada una de las áreas de la organización, para conocer fortalezas y debilidades del personal.

## **CONCLUSIONES**

- La falta de involucramiento en la solución de problemas limita el campo de acción e impide el crecimiento de la organización.
- El trabajo en equipo no está bien establecido ni orientado con claridad lo que se comprueba que hay un bajo desempeño.
- El personal no cuenta con habilidades y destrezas para enfrentar nuevos desafíos que lo estimulen y lo mantengan satisfecho con su trabajo.

### **2.2. Fundamentación Filosófica**

El pensamiento realmente crítico, significa, no solamente un proceso lógico, sino al mismo tiempo un proceso histórico concreto. En su decurso se transforman, tanto la estructura social en su totalidad, como la relación del teórico con la sociedad, es decir, se transforma el sujeto así como el papel del pensamiento. (Horkheimer, 2003:243).

Entonces se utilizará este paradigma por que al ser una investigación de tipo social se ha determinado el problema de no contar con un eficiente ambiente de trabajo, lo cual afecta al desempeño laboral de la empresa y por ende a sus niveles de productividad.

Así pues, la labor de la teoría crítica es transformista tanto la sociedad como al sujeto haciéndolo más solidario, menos individualista, y más consiente. La teoría crítica consiste, finalmente, permitirá que el hombre en el presente genere posibilidades de accionar sobre su realidad, este autoconocimiento no eterno, sino en la teoría crítica de la sociedad establecida, presidida por el interés de mejorar el desempeño laboral.

### **2.3 Fundamentación Legal**

En el desarrollo de la presente investigación se tomará en consideración, la LOSEP, la Constitución que manifiestan en sus artículos principales.

## **CONSTITUCION POLITICA**

### **Capítulo séptimo**

#### **Administración pública**

#### **Sección primera**

#### **Sector público**

**Art. 226.-** Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley.

Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.

#### **Sección segunda**

#### **Administración pública**

**Art. 227.-** La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

**Art. 228.-** El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora.

### **Sección tercera**

#### **Servidoras y servidores públicos**

**Art. 229.-** Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables.

La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.

La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.

**Art. 230.-** En el ejercicio del servicio público se prohíbe, además de lo que determine la ley:

1. Desempeñar más de un cargo público simultáneamente a excepción de la docencia universitaria siempre que su horario lo permita.
2. El nepotismo.
3. Las acciones de discriminación de cualquier tipo.

**Art. 231.-** Las servidoras y servidores públicos sin excepción presentarán, al iniciar y al finalizar su gestión y con la periodicidad que determine la ley, una

declaración patrimonial jurada que incluirá activos y pasivos, así como la autorización para que, de ser necesario, se levante el sigilo de sus cuentas bancarias; quienes incumplan este deber no podrán posesionarse en sus cargos. Los miembros de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional harán una declaración patrimonial adicional, de forma previa a la obtención de ascensos y a su retiro.

La Contraloría General del Estado examinará y confrontará las declaraciones e investigará los casos en que se presuma enriquecimiento ilícito. La falta de presentación de la declaración al término de las funciones o la inconsistencia no justificada entre las declaraciones hará presumir enriquecimiento ilícito.

Cuando existan graves indicios de testaferrismo, la Contraloría podrá solicitar declaraciones similares a terceras personas vinculadas con quien ejerza o haya ejercido una función pública.

**Art. 232.-** No podrán ser funcionarias ni funcionarios ni miembros de organismos directivos de entidades que ejerzan la potestad estatal de control y regulación, quienes tengan intereses en las áreas que vayan a ser controladas o reguladas o representen a terceros que los tengan.

Las servidoras y servidores públicos se abstendrán de actuar en los casos en que sus intereses entren en conflicto con los del organismo o entidad en los que presten sus servicios.

**Art. 233.-** Ninguna servidora ni servidor público estará exento de responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones, o por sus omisiones, y serán responsables administrativa, civil y penalmente por el manejo y administración de fondos, bienes o recursos públicos.

Las servidoras o servidores públicos y los delegados o representantes a los cuerpos colegiados de las instituciones del Estado, estarán sujetos a las sanciones establecidas por delitos de peculado, cohecho, concusión y enriquecimiento ilícito. La acción para perseguirlos y las penas correspondientes serán imprescriptibles y, en estos casos, los juicios se iniciarán y continuarán incluso en ausencia de las personas acusadas.

Estas normas también se aplicarán a quienes participen en estos delitos, aun cuando no tengan las calidades antes señaladas.

**Art. 234.-** El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.

## **LOSEP**

### **LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO PUBLICADA EN EL SEGUNDO SUPLEMENTO DEL REGISTRO OFICIAL 294**

#### **DEL EJERCICIO DE UN CARGO PÚBLICO**

**Art. 16.-** Nombramiento y posesión.- Para desempeñar un puesto público se requiere de nombramiento o contrato legalmente expedido por la respectiva autoridad nominadora.

#### **DE LAS UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las unidades de Administración del Talento Humano.-** Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a) Cumplir y hacer cumplir la presente ley, su reglamento general y las resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, en el ámbito de su competencia;
- b) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;
- c) Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales;

- d)** Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales;
- e)** Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones;
- f)** Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a esta ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- g)** Mantener actualizado y aplicar obligatoriamente el Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- h)** Estructurar la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia;
- i)** Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional;
- j)** Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos;
- k)** Asesorar y prevenir sobre la correcta aplicación de esta Ley, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a las servidoras y servidores públicos de la institución;

**l)** Cumplir las funciones que esta ley dispone y aquellas que le fueren delegadas por el Ministerio de Relaciones Laborales;

**m)** Poner en conocimiento del Ministerio de Relaciones Laborales, los casos de incumplimiento de esta Ley, su reglamento y normas conexas, por parte de las autoridades, servidoras y servidores de la institución. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes descentralizados, las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano, reportarán el incumplimiento a la Contraloría General del Estado;

**n)** Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones;

**ñ)** Aplicar el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Relaciones Laborales;

**o)** Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno;

**p)** Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público; y,

**q)** Las demás establecidas en la ley, su reglamento y el ordenamiento jurídico vigente.

## **DE LA ADMINISTRACIÓN TÉCNICA DEL TALENTO HUMANO**

### **SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DEL TALENTO**



## **HUMANO DEL SECTOR PÚBLICO**

**Art. 53.-** Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.

**Art. 54.-** De su estructuración.- El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

## **DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

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

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

**Art. 77.- De la planificación de la evaluación.-** El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano,

planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

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

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

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

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días, quien podrá solicitar por escrito y fundamentada mente, la reconsideración y/o la recalificación; decisión que corresponderá a la autoridad nominadora, quien deberá notificar por escrito a la o el servidor evaluado en un plazo máximo de ocho días con la resolución correspondiente.

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

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

**La evaluación del desempeño servirá de base para:**

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

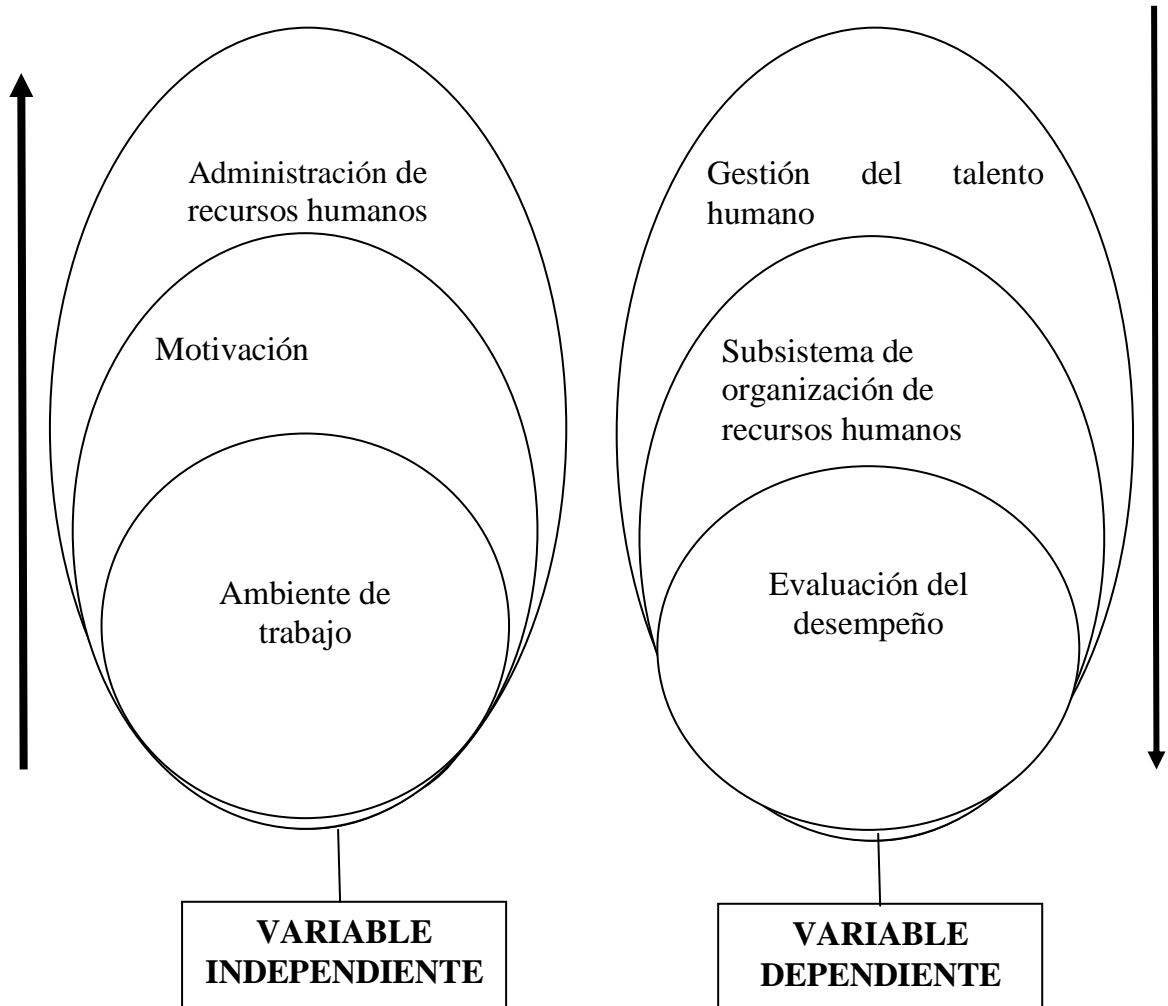
**Art. 80.- Efectos de la evaluación.-** La servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente, será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata.

La servidora o servidor público que obtuviere la calificación de regular, será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente mereciere la calificación de regular, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata. Posteriores evaluaciones deberán observar el mismo procedimiento.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora.

La servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño. Estas calificaciones constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos.

## 2.4 Categorías Fundamentales

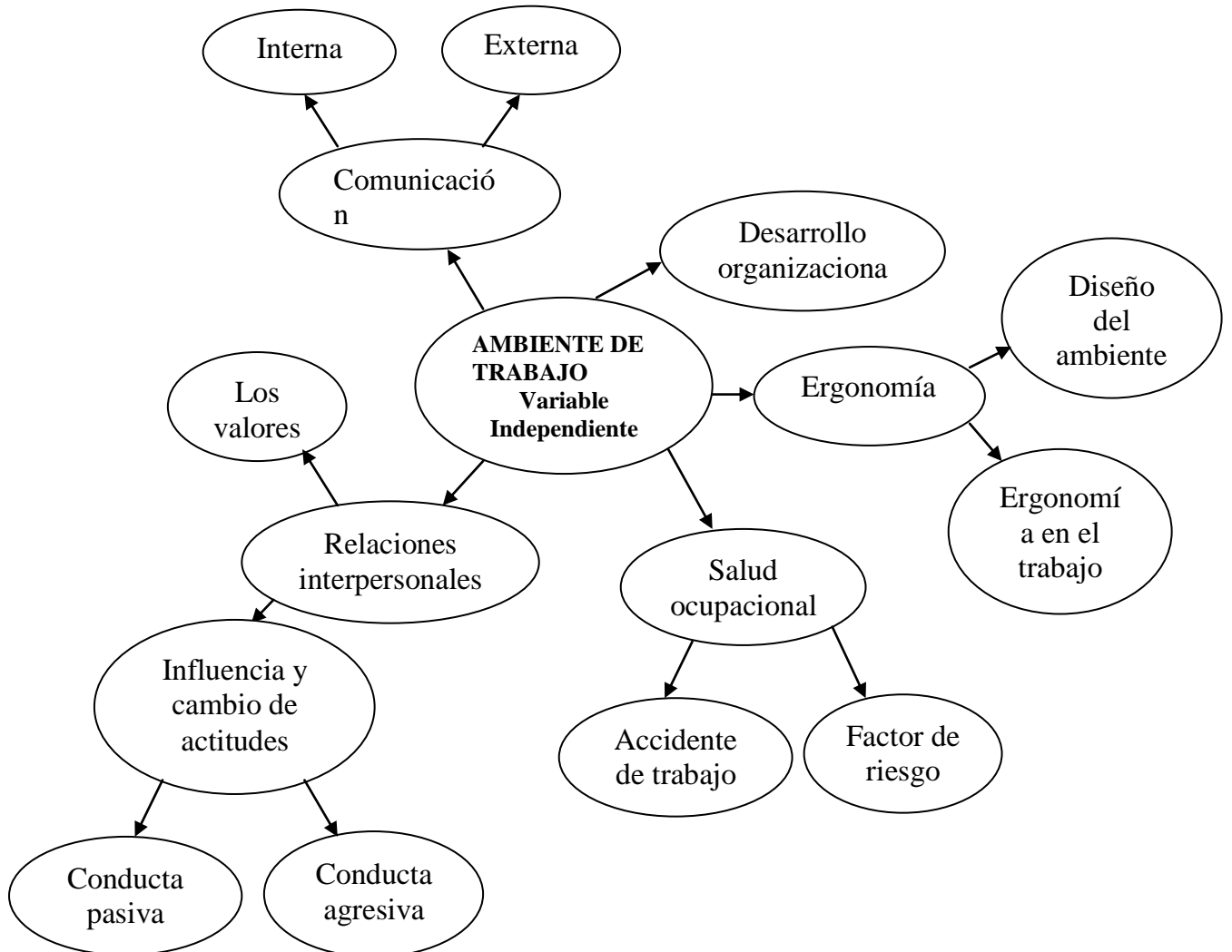


**GRAFICO N° 1: CATEGORIAS FUNDAMENTALES**

**ELABORADO POR: INVESTIGADORA**

## Proceso de Reclutamiento

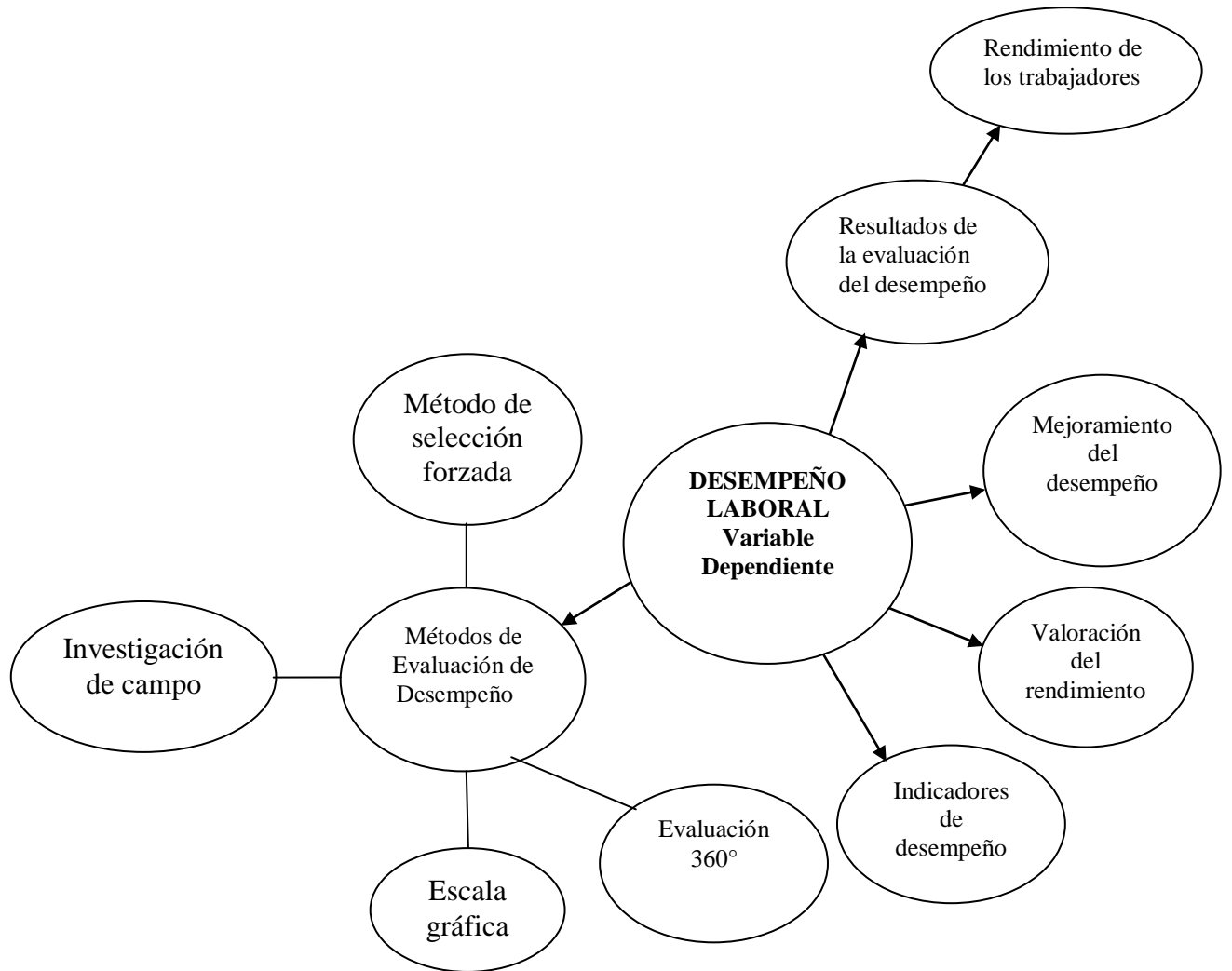
**Variable Independiente:** Ambiente de Trabajo



**GRAFICO N° 2: PROCESO DE RECLUTAMIENTO VARIABLE INDEPENDIENTE**

**ELABORADO POR: INVESTIGADORA**

**Variable Dependiente: Desempeño Laboral**



**GRAFICO N° 3: PROCESO DE RECLUTAMIENTO VARIABLE DEPENDIENTE  
ELABORADO POR: INVESTIGADORA**

## **Definición de Categorías**

### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

#### **2.4.1 Administración de Talento Humano**

La administración contribuye el modo de lograr que las cosas se hagan de mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos. La administración comprende la coordinación de talento humano y materiales para conseguir los objetivos. CHIAVENATO Adalberto (2001.Pág.125).

#### **Ambiente de trabajo**

Anzola, (2010) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

#### **Desarrollo organizacional**

Manifiesta Wendell F (2011) El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo y apoyado por la alta gerencia para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización; con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada incluyendo la investigación-acción.

## **Comunicación**

Para Chiavenato I (2009 ) Implica la transferencia de información y significado de una persona a otra, es la manera de relacionarse con otras persona a través de datos.

### **Comunicación externa**

Es la comunicación en donde el mensaje se dirige hacia fuera de la empresa, es decir, se dirige hacia los consumidores, el público en general, grupos de opinión, etc. Tiene como objetivo informar sobre la existencia de un producto o servicio, informar sobre sus principales beneficios o características, informar sobre las actividades en que participa la empresa, etc.

Para realizar este tipo de comunicación se utilizan medios tales como la televisión, la radio, la prensa escrita, llamadas telefónicas, envío de e-mails, Internet, afiches, carteles, volantes, paneles, tarjetas de presentación, cartas publicitarias, catálogos, folletos, etc.

Un aspecto importante en la comunicación externa son las relaciones públicas, en donde, a través de la participación en eventos, actividades, seminarios, labores sociales, etc., se busca crear y mantener una buena imagen o reputación de la empresa.

### **Comunicación interna**

Es la comunicación en donde el mensaje se dirige hacia dentro de la empresa, es decir, se dirige hacia el personal de ésta. Tiene como objetivo informar sucesos, reportar ocurrencias, coordinar actividades, organizar tareas, controlar, motivar, liderar, etc.

Para realizar este tipo de comunicación se utilizan medios tales como murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etc.

Este tipo de comunicación interna se puede dividir en comunicación formal y comunicación informal:



- **Comunicación formal:** es aquella en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico, y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico inferior, de un nivel superior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa.
- **Comunicación informal:** es aquella en donde el mensaje circula entre los miembros de la empresa, sin conocer con precisión el origen de éste, y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa.

Y, a su vez, la comunicación interna también se puede dividir en comunicación vertical descendente, comunicación vertical ascendente, y comunicación horizontal.

- **Comunicación vertical descendente:** es aquella en donde el mensaje se origina en un nivel jerárquico superior (en la dirección, en un jefe, etc.), y va dirigido a un nivel jerárquico inferior (a un subordinado, un operario, etc.). Se presenta bajo la forma de órdenes, instrucciones, enseñanzas, correcciones, etc.
- **Comunicación vertical ascendente:** es aquella en donde el mensaje surge en un nivel jerárquico inferior (un subordinado, un operario, etc.), y va dirigido a un nivel jerárquico superior (a la dirección, a un jefe, etc.). Se presenta bajo la forma de sugerencias, propuestas, reclamos, etc.
- **Comunicación horizontal:** es aquella que se da entre integrantes de un mismo nivel jerárquico. Tiene como principal función la de facilitar la coordinación de actividades.

### **Ergonomía y condiciones de trabajo**

Para Muchinsky Paul (2009) la perspectiva ergonómica de trabajo es la consecución de la concordancia persona/ambiente, que consiste en el mantenimiento del individuo como una constante y de la adaptación al ambiente de trabajo de la persona.

## **Diseño del ambiente laboral**

Trata del diseño de las condiciones de trabajo que rodean a la actividad que realiza el trabajador. Puede referirse a aspectos como:

- Condiciones ambientales: temperatura, iluminación, ruido, vibraciones, etc.
- Distribución del espacio y de los elementos dentro del espacio.

## **Ergonomía en el trabajo**

El diseño ergonómico del puesto de trabajo intenta obtener un ajuste adecuado entre las aptitudes o habilidades del trabajador y los requerimientos o demandas del trabajo. El objetivo final, es optimizar la productividad del trabajador y del sistema de producción, al mismo tiempo que garantizar la satisfacción, la seguridad y salud de los trabajadores.

Para diseñar correctamente las condiciones que debe reunir un puesto de trabajo se tiene que tener en cuenta, entre otros, los siguientes factores:

1. Los riesgos de carácter mecánico que puedan existir.
2. Los riesgos causados por una postura de trabajo incorrecta fruto de un diseño incorrecto de asientos, taburetes, etc.
3. Riesgos relacionados con la actividad del trabajador (por ejemplo, por las posturas de trabajo mantenidas, sobreesfuerzos o movimientos efectuados durante el trabajo de forma incorrecta o la sobrecarga sufrida de las capacidades de percepción y atención del trabajador).
4. Riesgos relativos a la energía (la electricidad, el aire comprimido, los gases, la temperatura, los agentes químicos, etc.)

El diseño adecuado del puesto de trabajo debe servir para:

1. Garantizar una correcta disposición del espacio de trabajo.
2. Evitar los esfuerzos innecesarios. Los esfuerzos nunca deben sobrepasar la capacidad física del trabajador.
3. Evitar movimientos que fuercen los sistemas articulares.

4. Evitar los trabajos excesivamente repetitivos.

### **Salud ocupacional**

Para Muchinsky Paul (2009) Es el conjunto de medidas y acciones dirigidas a preservar, mejorar y reparar la salud de las personas en su vida de trabajo individual y colectiva.

#### **Factor de riesgo**

Es un elemento, fenómeno o acción humana que puede provocar daño en la salud de los trabajadores, en los equipos o en las instalaciones. Ejemplo, sobre esfuerzo físico, ruido, monotonía.

#### **Accidente de trabajo**

Es un suceso repentino que sobreviene por causa o con ocasión del trabajo y que produce en el trabajador daños a la salud (una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte). Ejemplo herida, fractura, quemadura.

Según lo anterior, se considera accidente de trabajo:

El ocurrido en cumplimiento de labores cotidianas o esporádicas en la empresa.

El que se produce en cumplimiento del trabajo regular, de órdenes o en representación del empleador así sea por fuera de horarios laborales o instalaciones de la empresa.

El que sucede durante el traslado entre la residencia y el trabajo en transporte suministrado por el empleador.

De igual manera no se considera un accidente de trabajo el sufrido durante permisos remunerados o no, así sean sindicales, o en actividades deportivas, recreativas y culturales donde no se actúe por cuenta o en representación del empleador.

## **Relaciones Interpersonales**

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente.

### **Aceptación**

Los objetivos primordiales de las relaciones interpersonales, que son procurar mejorar la convivencia, promover la eficacia y facilitar la comunicación interpersonal, buscar armonía individual y social, eliminando las causas de las fricciones, buscar en todo momento el bienestar individual y proyectarlo al nivel del bien social, aceptar las limitaciones humanas como algo natural y saber que está influido por las diferencias individuales.

### **Los Valores**

El control social está constituido por conjuntos de normas y los valores. El cumplimiento de las normas se obtiene a través de sanciones claramente estipuladas y bien conocidas por los individuos. Debido a que las normas se dan en torno a situaciones específicas como son las instituciones o costumbres, son atingentes en su mayoría a sectores particulares del grupo- sociedad. Aunque hay conjuntos de normas que corresponden a la situación de pertenencia y por lo mismo son generales para todos los individuos que integran la sociedad.

### **Influencia y cambio de actitudes**

El ser humano es un ser racional y por lo tanto no todas las personas se comportan del mismo modo ya que lo que diferencia a una persona de la otra es su forma de expresarse y comportarse con los demás individuos que lo rodean. Por lo mismo tenemos que aclarar que en la vida de todo ser humano existen muchas conductas que el mismo se forma o le forman cuando es todavía un niño y que a través de los años estas conductas van creciendo y desarrollándose a través de su vida

afectándole para bien o para mal, afectando todo esto de alguna manera en la personalidad y comportamiento de la persona. Para muestra, podemos hablar de dos conductas de todo ser humano que le pueden llegar a afectar de una manera positiva o negativa en su vida, según sea esta la que el individuo domine más.

### **Conducta pasiva:**

Son socialmente pasivas las personas que transgreden sus propios derechos al no ser capaces de expresar sentimientos y opiniones o hacerlo con falta de confianza, de modo que los demás pueden no hacerle caso. Esta actitud muestra falta de respeto hacia las propias necesidades. Su objetivo es evitar conflictos a toda costa.

Quien es objeto de esta conducta tiene que adivinar constantemente lo que realmente está diciendo la otra persona, lo cual puede generar frustración e incluso ira hacia la persona pasiva.

### **Conducta agresiva:**

Esta conducta se da cuando se defienden los derechos personales de manera inapropiada e impositiva.

La conducta agresiva puede expresarse de manera directa o indirecta.

La agresión verbal directa incluye ofensas verbales, insultos, amenazas y comentarios humillantes.

El componente no verbal incluye gestos hostiles o amenazantes, como puños apretados, miradas intensas y ataques físicos. La agresión verbal indirecta se da con comentarios sarcásticos y murmuraciones.

Las víctimas de personas agresivas acaban por sentir resentimiento y evitarlas.

## **VARIABLE DEPENDIENTE**

### **Evaluación del Rendimiento**

El desempeño o rendimiento del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las

recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar, una perfecta relación de costo-beneficio. Muchinsky P (2009).

### **Rendimiento de los trabajadores**

Se define rendimiento como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Es una apreciación sistemática de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

### **Desempeño Laboral**

Está orientada especialmente hacia un individuo, su personalidad, su conducta y su potencial. Se puede efectuar mediante la combinación de una serie de criterios capaces de describir dicha realidad: conocimiento, experiencia, apariencia y actitud, juicio, capacidad para desenvolverse, espíritu de decisión. Chiavenato I (2010, p. 288).

### **Indicadores de Desempeño**

Son aquellos factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan al evaluador un indicio sobre el grado de eficiencia, eficacia y economía en la administración y ejecución de operaciones. Se puede expresar en términos monetarios o en medidas económicas, estadísticas. Chiavenato I (2010, p. 345).

### **Evaluación de Desempeño Laboral de 360°**

La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc. Si bien en su inicio esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas.

## **Valoración del Rendimiento**

Dado su valor, la valoración por escrito sigue siendo una actividad importante en la mayoría de las organizaciones. El desafío consiste en gestionar el sistema de valoración de forma que permita avanzar hacia los objetivos de mejora del desempeño y de desarrollo de los trabajadores. ”. Jaime Maristany (2008).

## **Métodos de evaluación de desempeño**

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

Desde el punto de vista de los métodos y técnicas, tradicionalmente se utilizó y se continúa utilizando la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas.

## **Método de Escala Gráfica**

Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuicio del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en el procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

## **Características**

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

- Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
- Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.
- El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: Escala gráfica continua, Escala gráfica semicontinuas, y Escala gráfica discontinuas.

### **Escala de Likert**

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

**1. Variables Causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

**2. Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

**3. Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a



establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

### **Método de investigación de campo**

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. Víctor Hugo Abril Porras (2008)

### **Características**

Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Se lleva a cabo siguiendo los 3 siguientes pasos.

- Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
- Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
- Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.
- Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario. [http://www.meta4.es/brochures/general\\_brochure.pdf](http://www.meta4.es/brochures/general_brochure.pdf)

## **2.5 Hipótesis**

El Ambiente de Trabajo en el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo influye en el desempeño laboral

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

**Unidades de observación:** son las personas, grupos, objetos, actividades instituciones sobre las que se versa la investigación social.

**Variable independiente:** Ambiente de Trabajo

**Variable dependiente:** Desempeño Laboral

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque**

La perspectiva con el cual se realizó el trabajo en esta investigación será el enfoque cualitativo porque a que el actual estudio se manejara con técnicas que tomen mucho en cuenta la naturaleza del problema y todos los aspectos cualitativos que rodean a la empresa, este enfoque permitirá al investigador entender claramente el problema a investigarse para así orientar sus esfuerzos a la solución optima. Por lo tanto se podrá observar los hechos en que se suscitan en la empresa.

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

##### **3.2.1 Investigación Bibliográfica**

Se utilizó la investigación bibliográfica ya que el propósito es conocer e informarnos de las fuentes secundarias como son libros, documentos, tesis de grado, perfiles de proyectos, entre otras dicha información se encontrara en bibliotecas y en el Internet utilizando la técnica de la lectura, para luego ser

clasificados y seleccionados con el tema de investigación y que ayudara a resolver el problema del presente estudio.

### **3.2.2 Investigación de Campo**

Para la realización del presente trabajo se empleará la modalidad investigación de campo ya que se realizó un estudio sostenido de los hechos en el lugar en que se produjo los acontecimientos ya que se estará en contacto directo con la persona encargada con lo que ocurre en la empresa, mediante la encuesta y la observación directa se podrá llevar a cabo el estudio

## **3.3 Nivel o tipo de Investigación**

### **3.3.1 Investigación Exploratoria**

Este tipo de investigación exploratoria al ser de primer nivel permitirá en primera instancia contacto con la realidad del problema, se establecerá por tanto un estudio acerca de la inexistencia de un modelo de manejo del medio ambiente de trabajo y su impacto en el desempeño laboral.

### **3.3.2 Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva, la cual permite al investigador describir las situaciones y eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta la ausencia un eficiente ambiente de trabajo y como afecta al rendimiento laboral.

### **3.3.3 Investigación Correlacional**

Este tipo de investigación al ser de tercer nivel permitirá interrelacionar y medir las variables y las situaciones de observación, determinando así variaciones o vinculaciones entre uno o varios factores de las variables en estudio, en donde la Variable Independiente: Ambiente de Trabajo y en la Variable Dependiente: Desempeño laboral se correlacionaran.

### **3.4 Población y Muestra**

#### **3.4.1 Población**

La presente investigación se está realizando en el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo , La población implicada en el problema objeto de estudio son el personal administrativo de la institución, el cual comprende de 54 personas administrativos los cuales son 18 a contrato y 36 a nombramiento.

#### **3.4.2 Muestra**

El muestreo en la investigación es probabilístico, de tipo regulado, porque forman parte de la muestra todos los elementos del universo en los cuales se hace presente el problema investigativo, es decir se trabajará con 54 personas administrativas que laboran en la institución.



**Variable Dependiente: Desempeño Laboral**

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
Está orientada especialmente hacia un individuo, su personalidad, su conducta y su potencial. Se puede efectuar mediante la combinación de una serie de criterios capaces de describir dicha realidad: conocimiento, experiencia, apariencia y actitud, juicio, capacidad para desenvolverse, espíritu de decisión.	Conducta	Aceptable Ideal	¿Cree ud que el comportamiento del personal influye en el rendimiento?  ¿Considera necesario establecer una evaluación del desempeño laboral?	Encuestas dirigidas al personal del Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo
	Conocimiento	Técnico De acuerdo a los requerimientos de la organización.	¿Cómo califica el grado de conocimiento del personal en el puesto de trabajo?	
	Capacidad	Toma de decisiones	¿Los resultados institucionales deben ser mejorados?	

**GRAFICO N° 5: DESEMPEÑO LABORAL  
ELABORADO POR: INVESTIGADORA**

### 3.6 Recolección de Información

La recolección de la información contempla la siguiente matriz, en la cual se detalla la información primaria y secundaria:

Técnicas de investigación	Instrumentos de recolección de información
1 Información secundaria 1.1 Lectura científica	1.1.1 Libro Administración de recursos humanos. De Bohlander George. 1.1.2 Libro de Teoría y diseño organizacional. Richard L Daft. 1.1.3 Tesis de grados de Doctorado en Recursos Humanos. 1.1.4 Fundamentación Legal(código de trabajo)
2 Información primaria 2.1 Encuesta	2.1.1 Registros informativos de desempeño y producción de la empresa 2.1.2 Formulario de encuesta

**GRAFICO N° 6: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**  
**ELABORADO POR: INVESTIGADORA**

### 3.7 Procesamiento y Análisis de Información

El proceso e la información contemplaran los siguientes elementos:

- Revisión y codificación de la información.- es decir se efectuará un control de la información recolectada, para posteriormente codificarla y conocer los requerimientos y necesidades de los distribuidores.



- Categorización y tabulación de la información.- este elemento se centra en la priorización de la información para luego tabularla y así detectar información errónea.
- Interpretación de los resultados.- los resultados que se obtendrán en la investigación se procederá a interpretarla fundamentada en las necesidades de los investigados para así proponer alternativas de cambio empresarial que permitan mejorar el nivel de ventas y el posicionamiento.

## CAPITULO IV

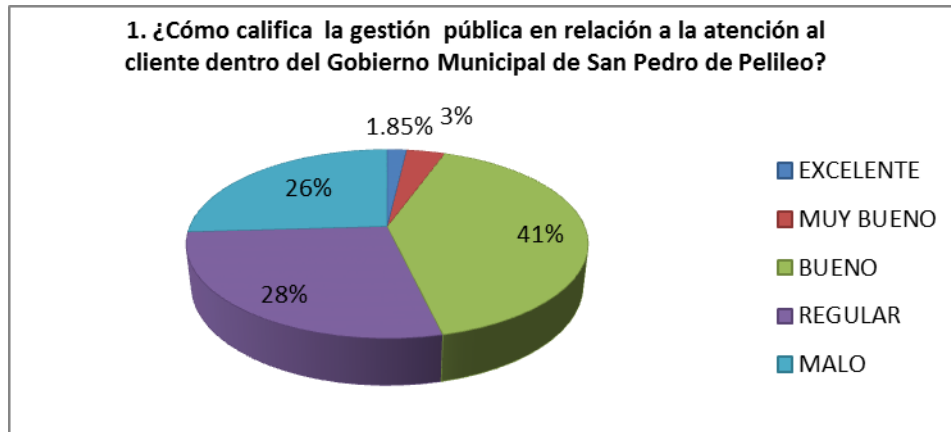
### 4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

#### PREGUNTA N°- 1

**¿Cómo califica la gestión pública en relación a la atención al cliente dentro del Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo?**

<b>Tabla N° 1 Gestión Publica</b>			
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE</b>
			<b>ACUMULADO</b>
EXCELENTE	1	1,85	1,85
MUY BUENO	2	3,70	5,56
BUENO	22	40,74	46,30
REGULAR	15	27,78	74,07
MALO	14	25,93	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100</b>	

### Grafico N° 7 Gestión Publica



FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADOPOR: INVESTIGADORA

### ANÁLISIS

En el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo según las encuestas realizadas de un total de 54 funcionarios administrativos que corresponden al 100% de empleados, 1 funcionario administrativo nos dice que la gestión pública dentro de la municipalidad es excelente y esto representa el 1.85%, mientras que 2 funcionarios administrativos nos dicen que la gestión pública dentro de la municipalidad es muy buena y esto representa el 3%, mientras que 22 funcionarios administrativos nos dicen que la gestión pública dentro de la municipalidad es buena y esto representa al 41%, mientras que 15 funcionarios administrativos nos dicen que la gestión pública dentro de la municipalidad es regular y esto representa al 28%, mientras que 14 funcionarios administrativos nos dicen que la gestión pública dentro de la municipalidad es mala y esto representa al 26%

### INTERPRETACIÓN

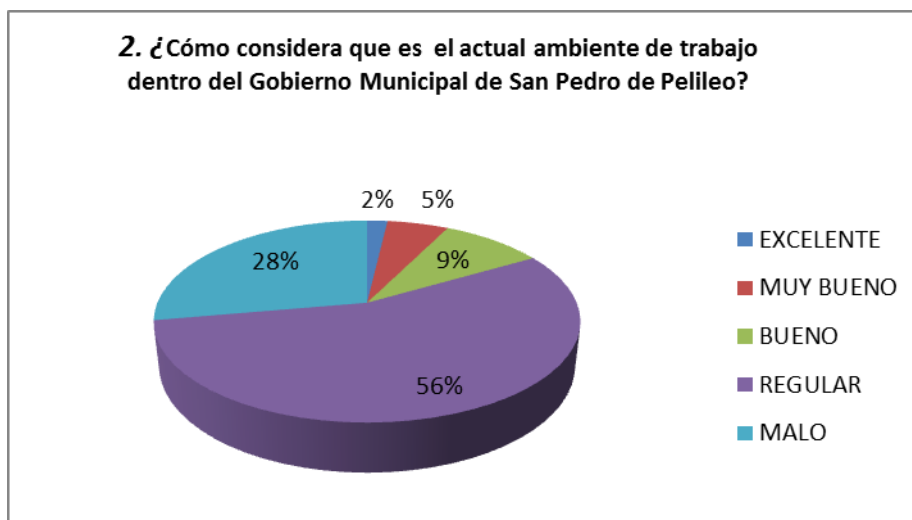
De la totalidad de personas encuestadas un gran porcentaje califican que existe una mala gestión pública dentro del Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo lo cual se deben adoptar buenas formas de atención al cliente.

## PREGUNTA N°- 2

¿Cómo considera que es el actual ambiente de trabajo dentro del Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo?

Tabla N° 2 Ambiente de Trabajo			
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE
			ACUMULADO
EXCELENTE	1	1,85	1,85
MUY BUENO	3	5,56	7,41
BUENO	5	9,26	16,67
REGULAR	30	55,56	72,22
MALO	15	27,78	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100,00</b>	

Grafico N° 8 Ambiente de Trabajo



FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADOPOR: INVESTIGADORA

## **ANÁLISIS**

En el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo según las encuestas realizadas de un total de 54 funcionarios administrativos que corresponden al 100% de empleados, 1 funcionario administrativo nos dice que el actual ambiente de trabajo dentro del Gobierno es excelente y esto representa el 1.85%, mientras que 3 funcionarios administrativos nos dicen que el actual ambiente de trabajo dentro del Gobierno muy buena y esto representa el 5%, mientras que 5 funcionarios administrativos nos dicen que el actual ambiente de trabajo dentro del Gobierno es bueno y esto representa al 9%, mientras que 30 funcionarios administrativos nos dicen que el actual ambiente de trabajo dentro del Gobierno es regular y esto representa al 56%, mientras que 15 funcionarios administrativos nos dicen que el actual ambiente de trabajo dentro del Gobierno es malo y esto representa al 28%.

## **INTERPRETACIÓN**

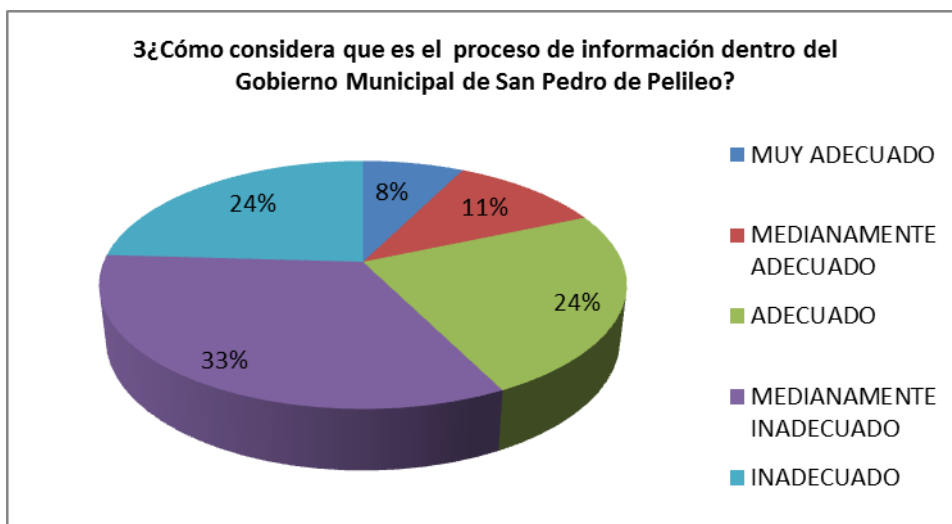
El 56% del total de encuestados determinan que dentro del Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo consideran que existe un regular ambiente de trabajo, en el que debemos adoptar nuevas formas de comunicación e interrelación personal para lograr tener un excelente ambiente laboral y realizar cada una de las funciones con eficiencia.

**PREGUNTA N°- 3**

**¿Cómo considera que es el proceso de información dentro del Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo?**

<b>Tabla N° 3 Proceso de información</b>			
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE</b>
			<b>ACUMULADO</b>
MUY ADECUADO	4	7,41	7,41
MEDIANAMENTE ADECUADO	6	11,11	18,52
ADECUADO	13	24,07	42,59
MEDIANAMENTE INADECUADO	18	33,33	75,93
INADECUADO	13	24,07	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100,00</b>	

**Grafico N° 9 Proceso de Información**



FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADOPOR: INVESTIGADORA

## **ANÁLISIS**

En el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo según las encuestas realizadas de un total de 54 funcionarios administrativos que corresponden al 100% de empleados, 4 funcionarios administrativos consideran que el proceso de información dentro del gobierno municipal es muy adecuado y esto representa el 8%, mientras que 6 funcionarios administrativos consideran que el proceso de información dentro del gobierno municipal es medianamente adecuado y esto representa el 11%, mientras que 13 funcionarios administrativos consideran que el proceso de información dentro del gobierno municipal es adecuado y esto representa al 24%, mientras que 18 funcionarios administrativos consideran que el proceso de información dentro del gobierno municipal es medianamente inadecuado y esto representa al 33%, mientras que 13 funcionarios administrativos consideran que el proceso de información dentro del gobierno municipal es inadecuado y esto representa al 24%.

## **INTERPRETACIÓN**

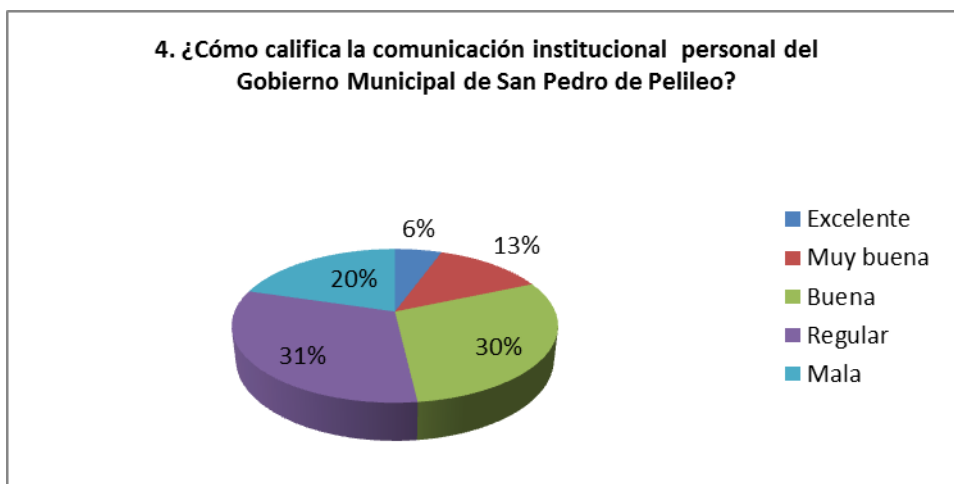
Los procesos de información dentro del gobierno municipal es medianamente inadecuado debido a la falta de información dentro de la municipalidad y a la falta de una oficina exclusiva para el funcionamiento de brindar información a la sociedad.

**PREGUNTA N°- 4**

**¿Cómo califica la comunicación institucional personal del Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo?**

<b>Tabla N° 4 Comunicación Institucional</b>			
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE</b>
			<b>ACUMULADO</b>
Excelente	3	5,56	5,56
Muy buena	7	12,96	18,52
Buena	16	29,63	48,15
Regular	17	31,48	79,63
Mala	11	20,37	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100,00</b>	

**Grafico N° 10 Comunicación Institucional**



**FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADOPOR: INVESTIGADORA**



## **ANÁLISIS**

En el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo según las encuestas realizadas de un total de 54 funcionarios administrativos que corresponden al 100% de empleados, 3 funcionarios administrativos califican la comunicación institucional personal del Gobierno Municipal es excelente y esto representa el 6%, mientras que 7 funcionarios administrativos califican la comunicación institucional personal del Gobierno Municipal es muy buena y esto representa el 13%, mientras que 16 funcionarios administrativos califican la comunicación institucional personal del Gobierno Municipal es buena y esto representa al 30%, mientras que 17 funcionarios administrativos califican la comunicación institucional personal del Gobierno Municipal es regular y esto representa al 31%, mientras que 11 funcionarios administrativos califican la comunicación institucional personal del Gobierno Municipal es mala y esto representa al 20%

## **INTERPRETACIÓN**

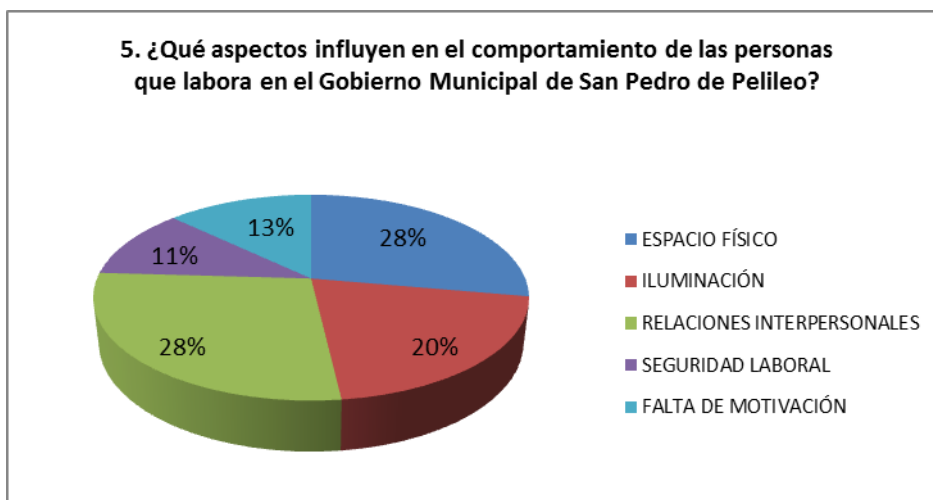
La comunicación institucional personal del Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo es regular ya que existe la falta de comunicación entre administrativos y la comprensión como compañeros y así obtener una interrelación de compañerismo.

## PREGUNTA N°- 5

¿Qué aspectos influyen en el comportamiento de las personas que labora en el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo?

<b>Tabla N° 5 Aspectos que Influyen en el Comportamiento Personal</b>			
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE</b>
			<b>ACUMULADO</b>
ESPACIO FÍSICO	15	27,78	27,78
ILUMINACIÓN	11	20,37	48,15
RELACIONES INTERPERSONALES	15	27,78	75,93
SEGURIDAD LABORAL	6	11,11	87,04
FALTA DE MOTIVACIÓN	7	12,96	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100,00</b>	

**Grafico N° 11 Aspectos que Influyen en el Comportamiento Personal**



FUENTE: ENCUESTA

ELABORADOPOR: INVESTIGADORA

## **ANÁLISIS**

En el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo según las encuestas realizadas de un total de 54 funcionarios administrativos que corresponden al 100% de empleados, 15 funcionarios administrativos determinan que los aspectos que influyen en el comportamiento de las personas que labora en el Gobierno Municipal es la falta de espacio físico y esto representa el 28%, mientras que 11 funcionarios administrativos determinan que los aspectos que influyen en el comportamiento de las personas que labora en el Gobierno Municipal es la falta iluminación y esto representa el 20%, mientras que 15 funcionarios administrativos determinan que los aspectos que influyen en el comportamiento de las personas que labora en el Gobierno Municipal es las interrelaciones personales y esto representa al 28%, mientras que 6 funcionarios administrativos determinan que los aspectos que influyen en el comportamiento de las personas que labora en el Gobierno Municipal es la seguridad laboral y esto representa al 11%, mientras que 7 funcionarios administrativos determinan que los aspectos que influyen en el comportamiento de las personas que labora en el Gobierno Municipal es la falta de motivación y esto representa al 13%

## **INTERPRETACIÓN**

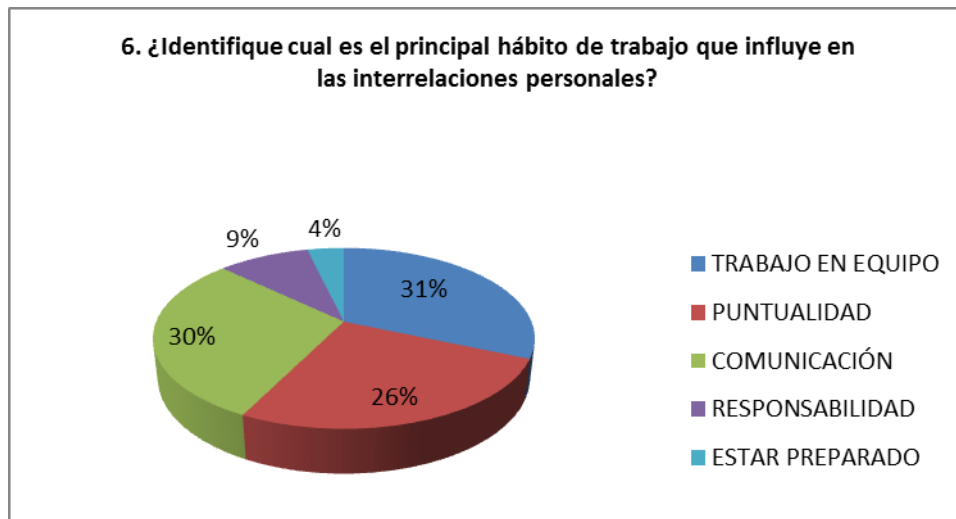
Se ha determinado que el aspecto que influye en el comportamiento de las personas que laboran dentro de Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo es la carencia de Espacio Físico adecuado para el cumplimiento de las diferentes funciones de cada departamento y también la falta de una buena relación de compañerismo como ente de un desempeño laboral eficiente.

## PREGUNTA N°- 6

¿Identifique cuál es el principal hábito de trabajo que influye en las interrelaciones personales?

Tabla N° 6 Hábitos de Trabajo			
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE
			ACUMULADO
TRABAJO EN EQUIPO	17	31,48	31,48
PUNTUALIDAD	14	25,93	57,41
COMUNICACIÓN	16	29,63	87,04
RESPONSABILIDAD	5	9,26	96,30
ESTAR PREPARADO	2	3,70	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100,00</b>	

Grafico N° 12 Hábitos de Trabajo



FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADOPOR: INVESTIGADORA

## **ANÁLISIS**

En el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo según las encuestas realizadas de un total de 54 funcionarios administrativos que corresponden al 100% de empleados, 17 funcionarios administrativos mencionan que los hábitos de trabajo que influyen en las interrelaciones personales es el trabajo en equipo y esto representa el 31%, mientras que 14 funcionarios administrativos mencionan que los hábitos de trabajo que influyen en las interrelaciones personales es la puntualidad y esto representa el 26%, mientras que 16 funcionarios administrativos mencionan que los hábitos de trabajo que influyen en las interrelaciones personales es la comunicación y esto representa al 30%, mientras que 5 funcionarios administrativos mencionan que los hábitos de trabajo que influyen en las interrelaciones personales es la responsabilidad y esto representa al 9%, mientras que 2 funcionarios administrativos mencionan que los hábitos de trabajo que influyen en las interrelaciones personales es estar preparado y esto representa al 4%.

## **INTERPRETACIÓN**

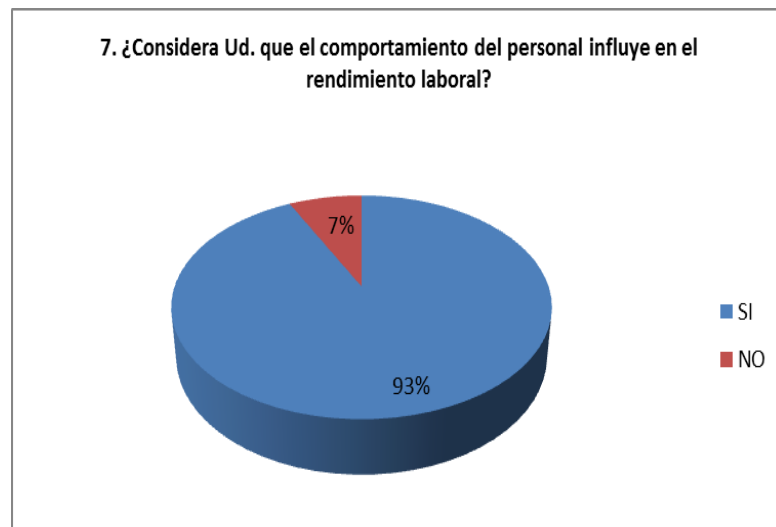
Los hábitos que influyen en las interrelaciones personales es el trabajo en equipo ya que de esta manera comparten un trabajo en conjunto impartiendo ideales entre los miembros del grupo de trabajo fomentando una buena interrelación y comunicación entre sí.

**REGUNTA N°- 7**

**¿Considera Ud. que el comportamiento del personal influye en el rendimiento laboral?**

<b>Tabla N° 7 El Comportamiento Influye en el Rendimiento</b>			
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE</b>
			<b>ACUMULADO</b>
SI	50	92,59	92,59
NO	4	7,41	100,00
<b>TOTAL</b>	54	100,00	

**Grafico N° 13 El Comportamiento Influye en el Rendimiento**



**FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADOPOR: INVESTIGADORA**

## ANÁLISIS

En el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo según las encuestas realizadas de un total de 54 funcionarios administrativos que corresponden al 100% de empleados, 4 funcionarios administrativos consideran que el comportamiento del personal influye en el rendimiento laboral y esto representa el 7%, mientras que 50 funcionarios administrativos consideran que el comportamiento del personal influye en el rendimiento laboral y esto representa el 93%.

## INTERPRETACIÓN

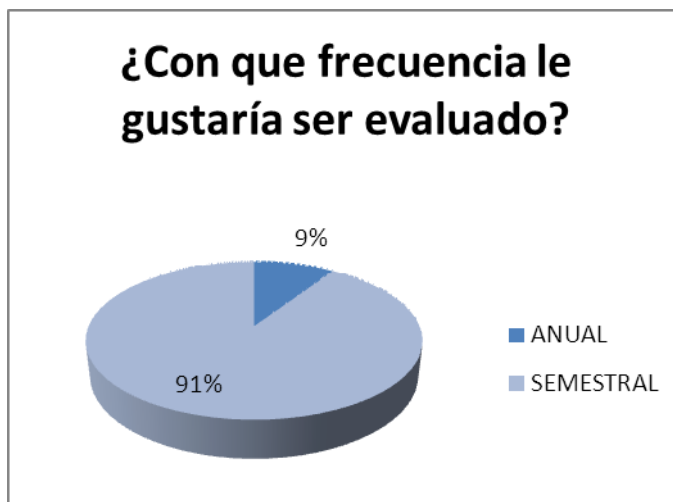
El comportamiento del personal si influye en el rendimiento laboral debido a la desconfianza que existe entre compañeros.

## PREGUNTA N°- 8

**¿Con que frecuencia le gustaría ser evaluado?**

<b>Tabla N° 8 Frecuencia de ser Evaluado</b>			
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE</b>
			<b>ACUMULADO</b>
SI	5	9,26	9,26
NO	49	90,74	100,00
<b>TOTAL</b>	54	100,00	

**Grafico N° 14 Frecuencia de ser Evaluado**



**FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADOPOR: INVESTIGADORA**

### **ANÁLISIS**

En el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo según las encuestas realizadas de un total de 54 funcionarios administrativos que corresponden al 100% de empleados, 5 funcionarios administrativos consideran que deben ser evaluados cada año y esto representa el 9%, mientras que 49 funcionarios administrativos consideran que es necesario realizar una evaluación semestral mente para ver su desempeño en sus funciones realizadas y esto representa el 91%.

### **INTERPRETACIÓN**

Es necesario realizar una evaluación permanente ya que de esta manera nos permite ver el grado de conocimientos que tiene el personal.

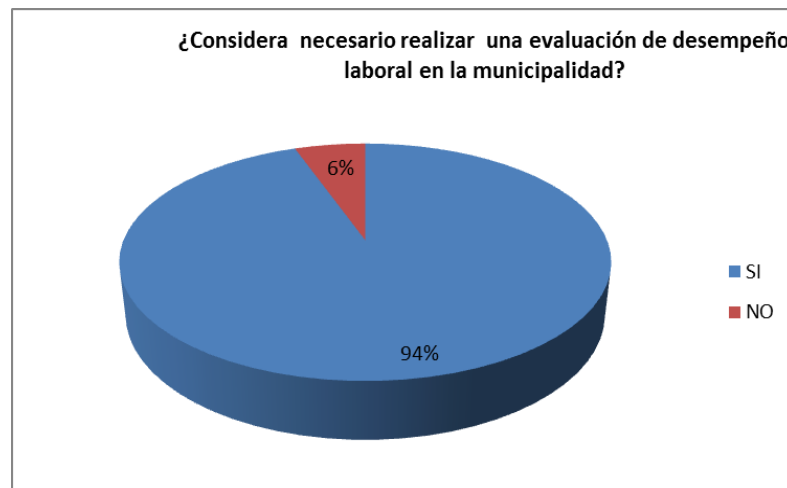


## PREGUNTA N°- 9

¿Considera necesario realizar una evaluación de desempeño laboral en la municipalidad?

Tabla N° 9 Evaluación del Desempeño Laboral			
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE
			ACUMULADO
SI	51	94,44	94,44
NO	3	5,56	100,00
<b>TOTAL</b>	54	100,00	

Grafico N° 15 Evaluación del Desempeño Laboral



FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADOPOR: INVESTIGADORA

## ANÁLISIS

En el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo según las encuestas realizadas de un total de 54 funcionarios administrativos que corresponden al 100% de empleados, 3 funcionarios administrativos consideran necesario realizar una evaluación de desempeño laboral en la municipalidad y esto representa el 6%,

mientras que 51 funcionarios administrativos consideran necesario realizar una evaluación de desempeño laboral en la municipalidad y esto representa el 94%.

## INTERPRETACIÓN

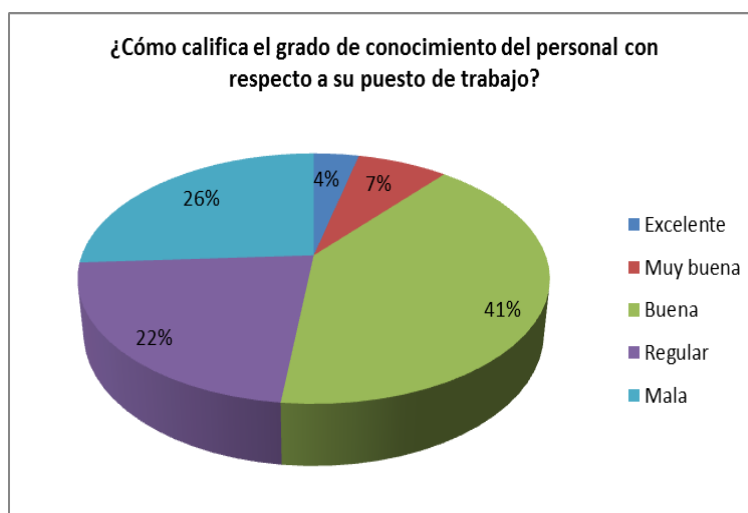
Dentro del Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo consideran necesario realizar una evaluación de desempeño ya que de esta manera miden el grado de conocimientos, habilidades, y destrezas que posee cada uno de los miembros de la institución.

### PREGUNTA N°- 10

**¿Cómo califica el grado de conocimiento del personal con respecto a su puesto de trabajo?**

<b>Tabla N° 10 Grado de Conocimiento</b>			
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE</b>
			<b>ACUMULADO</b>
Excelente	2	3,70	3,70
Muy buena	4	7,41	11,11
Buena	22	40,74	51,85
Regular	12	22,22	74,07
Mala	14	25,93	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100,00</b>	

**Grafico N° 16 Grado de Conocimiento**



**FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADOPOR: INVESTIGADORA**

## **ANÁLISIS**

En el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo según las encuestas realizadas de un total de 54 funcionarios administrativos que corresponden al 100% de empleados, 2 funcionarios administrativos determinan el grado de conocimiento del personal con respecto a su puesto de trabajo es excelente y esto representa el 4%, mientras que 4 funcionarios administrativos determinan el grado de conocimiento del personal con respecto a su puesto de trabajo es muy buena y esto representa el 7%, mientras que 22 funcionarios administrativos determinan el grado de conocimiento del personal con respecto a su puesto de trabajo es buena y esto representa al 41%, mientras que 12 funcionarios administrativos determinan el grado de conocimiento del personal con respecto a su puesto de trabajo es regular y esto representa al 22%, mientras que 14 funcionarios administrativos determinan el grado de conocimiento del personal con respecto a su puesto de trabajo es mala y esto representa al 26%.

## INTERPRETACIÓN

El grado de conocimiento del personal con respecto a su puesto de trabajo demuestra que es bueno debido a la falta de comunicación y la inexistencia de un buen ambiente de laboral el cual no les permite desarrollar de manera eficiente todas sus potencialidades como profesionales competitivos con un propósito de éxito.

### PREGUNTA N°- 11

**¿Los resultados institucionales deben ser mejorados en el ámbito del desempeño laboral?**

<b>Tabla N° 11 Debe ser Mejorado el Desempeño Laboral</b>			
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE</b>
			<b>ACUMULADO</b>
SI	51	94,44	94,44
NO	3	5,56	100,00
<b>TOTAL</b>	54	100,00	

**Grafico N° 17 Debe ser Mejorado el Desempeño Laboral**



FUENTE: ENCUESTA  
ELABORADOPOR: INVESTIGADORA

## **ANÁLISIS**

En el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo según las encuestas realizadas de un total de 54 funcionarios administrativos que corresponden al 100% de empleados, 3 funcionarios administrativos consideran q deben ser mejorados los resultados institucionales en el ámbito laboral y esto representa el 6%, mientras que 51 funcionarios administrativos consideran q deben ser mejorados los resultados institucionales en el ámbito laboral y esto representa el 94%.

## **INTERPRETACIÓN**

En un gran porcentaje están de acuerdo en que Los resultados institucionales deben ser mejorados en el ámbito del desempeño laboral para mejorar la calidad de atención al cliente y para la satisfacción de los mismos y por ende tener una imagen competitiva y de excelencia.

### **4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS**

Para comprobar la hipótesis planteada de la presente investigación se tomó de las encuestas realizadas aplicadas a 54 personas la pregunta 2.- ¿Cómo considera que es el actual ambiente de trabajo dentro del Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo? Y la pregunta 10.- ¿Cómo califica el grado de conocimiento del personal con respecto a su puesto de trabajo? Se utilizó la fórmula estadística del Chi cuadrado la misma que nos permite probar la hipótesis.

#### **Planteamiento de la Hipótesis**

##### **H0 = Hipótesis Nula**

La estructura de un plan de comunicación para el ambiente de trabajo **NO** mejora el desempeño laboral en el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo.

### H1 = Hipótesis Alternativa

La estructura de un plan de comunicación para el ambiente de trabajo **SI** mejora el desempeño laboral en el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo.

### FRECUENCIAS OBSERVADAS

La correspondiente tabla que se muestra a continuación se realizó de acuerdo con las preguntas que se necesitan para establecer acciones correctivas que permitan determinar el actual ambiente de trabajo para así lograr un eficiente desempeño laboral dentro de la institución

	FRECUENCIA OBSERVADA					
ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	
PREGUNTA N°2	1	3	5	30	15	<b>54</b>
PREGUNTA N°10	2	4	22	12	14	<b>54</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>27</b>	<b>42</b>	<b>29</b>	<b>108</b>

TABLA N°12: FRECUENCIA OBSERVADA  
ELABORADO POR: INVESTIGADORA  
FUENTE: ENCUESTA

### Frecuencias Esperadas

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$f_e = \frac{(Total\ marginal\ de\ renglon)(Total\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

$$f_e = (3)(54)/108 = 1.5$$

## FRECUENCIA ESPERADA

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	
PREGUNTA N°2	1,5	3,5	13,5	21,0	14,5	54,0
PREGUNTA N°10	1,5	3,5	13,5	21,0	14,5	54,0
						<b>108</b>

**TABLA N°13: FRECUENCIA ESPERADA**  
**ELABORADO POR: INVESTIGADORA**  
**FUENTE: ENCUESTA**

## CHI CUADRADO

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se utiliza la siguiente fórmula:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

**X<sup>2</sup>** = Chi – Cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

**O** = Frecuencias Observadas

**E** = Frecuencias Esperadas

Se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia

esperada. Para concluir se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de  $X^2$  conseguida.

Procedimiento para calcular la chi cuadrado ( $X^2$ )

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
<b>PREGUNTA N°2 / EXCELENTE</b>	1	1,5	-0,50	0,25	0,17
<b>PREGUNTA N°2 / MUY BUENA</b>	3	3,5	-0,50	0,25	0,07
<b>PREGUNTA N°2 / BUENA</b>	5	13,5	-8,50	72,25	5,35
<b>PREGUNTA N°2 / REGULAR</b>	30	21,0	9,00	81,00	3,86
<b>PREGUNTA N°2 / MALA</b>	15	14,5	0,50	0,25	0,02
<b>PREGUNTA N°10 / EXCELENTE</b>	2	1,5	0,50	0,25	0,17
<b>PREGUNTA N°10 / MUY BUENA</b>	4	3,5	0,50	0,25	0,07
<b>PREGUNTA N°10 / BUENA</b>	22	13,5	8,50	72,25	5,35
<b>PREGUNTA N°10 / REGULAR</b>	12	21,0	-9,00	81,00	3,86
<b>PREGUNTA N°10 / MALA</b>	14	14,5	-0,50	0,25	0,02
	<b>108</b>	<b>108,0</b>		<b>X<sup>2</sup> =</b>	<b>18,94</b>

**TABLA N 14: CÁLCULO CHI CUADRADO  
ELABORADO POR: INVESTIGADORA  
FUENTE: ENCUESTA**

## **CHI CUADRADO**

El valor de  $X^2$  para los valores observados es de 18,94



## Nivel de significancia

El nivel de significancia con el que se trabajo es del 5%

## Grados de libertad

Donde “f” es el número de renglones (fila) y “c” el número de columnas. En nuestro caso:

$$GL = (F-1) (C-1)$$

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

$$GL = (1) (4)$$

$$GL = 4$$

De acuerdo al nivel de significancia que es el 5% del margen de error y una vez calculado los grados de libertad que es 4, se toma el valor 9,49 como referencia para la toma de decisiones.

## GRÁFICO DEL CHI CUADRADO

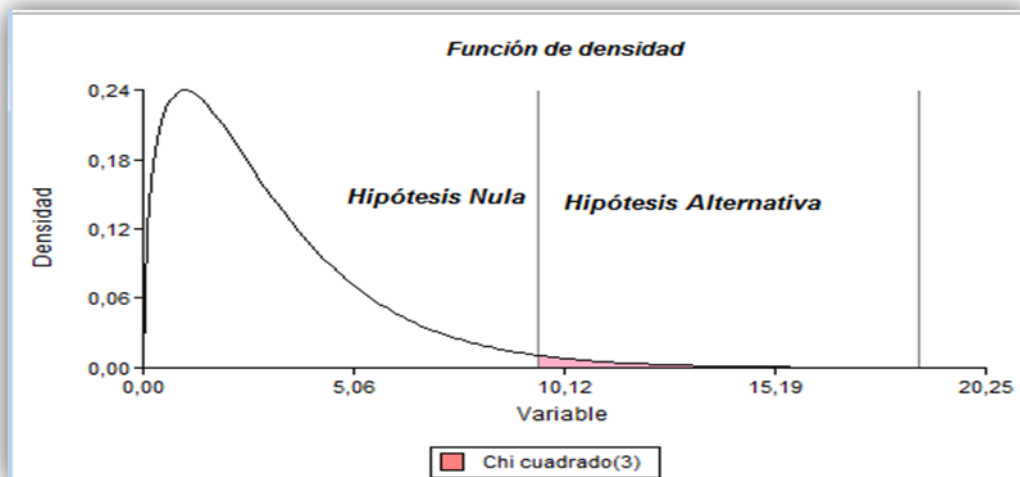


GRÁFICO N° 18: CHI CUADRADO  
ELABORADO POR: INVESTIGADORA  
FUENTE: ENCUESTA

## CHI CUADRADO

Decisión final

El valor de  $X^2_c = 18,94 > X^2_t = 9,49$ , motivo por la cual se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa, es decir que:

**H<sub>1</sub>** = La estructura de un plan de comunicación para el ambiente de trabajo **SI** mejora el desempeño laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

1. Los factores que generan un deficiente ambiente de trabajo dentro de la organización es la falta de comunicación, motivación, el trabajo en equipo que es un factor importante ya que permite dar a los funcionarios oportunidades de crecimiento de manera que en el desempeño de las actividades se realicen de forma eficiente y generando una buena interrelación entre los funcionarios administrativos de la municipalidad.
2. El ambiente de trabajo influye en el rendimiento, motivación y calidad de trabajo que una persona pueda realizar en sus actividades diarias, además la falta de comunicación afecta directamente a la empresa y hace hincapié en la desorganización ya que no les permite desarrollar de manera eficiente el potencial humano utilizando el compañerismo que debe existir dentro de la institución.

3. El clima laboral es el ambiente trabajo donde el personal demuestra todas sus destrezas , motivaciones como ente capacitado para realizar las diferentes funciones el mismo que les permite interrelacionarse con los diferentes departamentos y fomentar un ambiente laboral y una comunicación eficiente los mismos q generaran el crecimiento organizacional y personal.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

1. La institución no se preocupa por el recurso humano lo que perjudica directamente al desarrollo de las actividades y debido a que el personal no tiene una buena interrelación entre sí lo cual al aplicar el plan de comunicación estamos incentivando a fomentar buenas relaciones sociales y un desempeño laboral eficiente .
2. La empresa debe tomar decisiones correctivas para tener una comunicación acorde al trabajo q desempeñan diariamente cada uno de los funcionarios y sobre todo tener un trabajo en equipo competitivo con ganas crecer y de hacer crecer cada día más a la empresa.
3. La institución debe tomar las mejores decisiones para permitir desempeñar de mejor manera las actividades de cada departamento con la implementación del plan de comunicación y así lograr una institución bien organizada y competitiva.
4. Con una buena comunicación dentro de la municipalidad sobresaldrá en el aspecto del buen ambiente laboral como en una comunicación acorde al desempeño diario.
5. La institución debe organizar de manera adecuada el espacio físico con el que cuenta para así lograr el cumplimiento de las tareas a realizarse con el

fin de que el trabajo realizado sea más eficiente y con mayor aceptación de todo el grupo de trabajo .

6. El personal de la institución para que logre la eficiencia en sus actividades debe trabajar en equipo y de esta manera alcanzar el logro de los objetivos planteados y también es importante el compañerismo porque permite fomentar las interrelaciones personales.
7. La institución debe tomar muy en cuenta el comportamiento organizacional para que el trabajo que realizan los colaboradores sea productivo y en bienestar de toda la municipalidad.
8. Es importante realizar una evaluación de desempeño dentro de la institución ya que de esta manera se mide el grado de competitividad y destrezas que cada funcionario posee en la ejecución de las actividades y de la toma de decisiones.
9. La empresa debe realizar un plan de comunicación que permita mejorar el ambiente laboral de la institución y de esta manera también ayudara a mejorar el desempeño de cada uno de los funcionarios porque les permitirá trabajar en un ambiente de confianza.
10. Los resultados institucionales deben ser mejorados en el ámbito del desempeño laboral, como en el ámbito del ambiente interno q posee la institución para q sea un ambiente confiable y de desarrollo en bienestar de toda la municipalidad.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **6.1 Datos informativos**

##### **Título**

Plan de Comunicación para fortalecer el desempeño laboral en el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo.

##### **Institución Ejecutora**

Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo.

##### **Beneficiarios**

Los potenciales beneficiarios en primera instancia serán las autoridades y el personal de la Institución Municipal, ya que cada uno de estos agentes internos es responsable de mantener los canales de comunicación y por tanto debe estar

preparado para informar o resolver determinado requerimiento interno y externo, ya que es aquí que los recursos humanos entran a constituirse en el soporte necesario de cara a esclarecer las inquietudes generadas y orientar a sus agentes de mantención de la comunicación interna. También se determina que los beneficiarios, serán los usuarios, ya que al generar un sistema comunicativo integral ellos contarán con la información necesaria para satisfacer sus requerimientos, lo cual permitirá proyectar una imagen de eficiencia organizacional en la colectividad.

**Provincia:** Tungurahua

**Ciudad:** Pelileo

**Dirección:** Calles 22 de Julio y padre Chacón

**Tiempo estimado para la ejecución:** la propuesta se lo establecerá en el primer semestre del año 2014.

### **Equipo Responsable**

El equipo responsable en el diseño y estructura de la presente propuesta será el Director de Recursos Humanos del Municipio, jefes departamentales y el personal administrativo.

## Costo

El costo de la propuesta será de **3.960,00**

**Tabla N° 15**  
**PRESUPUESTO**

<b>GASTOS</b>	<b>Costo</b>
<b>DEL PROCESO</b>	
I ETAPA (análisis situacional)	250,00
	1.450,00
Cultura organizacional	750,00
Supervisión y desempeño	550,00
<b>DE LA CUMUNICACIÓN</b>	
Informe Final	600,00
<b>Sub total</b>	<b>3.600,00</b>
Imprevistos 10%	360,00
<b>TOTAL</b>	<b>3.960,00</b>

Fuente: Investigación de campo (Instalaciones de la municipalidad)  
Elaborado por: Ángela Aldas

## 6.2 Antecedentes de la propuesta

Se establece que en el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo no existe un plan de comunicación que sea como una herramienta principal para lograr un mejor desempeño laboral en las diferentes funciones a realizar dentro de la institución.

Dado que el Plan de Comunicación es un documento que contiene un conjunto de conocimientos, que sirven de guía para ejecutar una serie de actividades



encaminadas a mejorar el ambiente laboral de la Municipalidad, y por consiguiente, mejorar el desempeño de la institución.

El Plan de Comunicación propone mejorar el desempeño laboral de la institución, a través de la adecuada administración de los recursos, respondiendo a una exigencia reconocida de cambio en los estándares de eficiencia, eficacia, efectividad, haciendo uso de herramientas modernas. Permitirá mejorar e impulsar la participación de los individuos, el cambio organizacional comienza con el cambio individual para lograr una interrelación entre los diferentes departamentos.

### **6.3 Justificación**

La importancia de la presente propuesta se centra en generar una coordinación de las distintas partes estructurales de la institución, de tal manera que la acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos de comunicación, ya que se constituirá en el instrumento de cambio, ya que la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la institución pública es cada vez más acelerada. En este ámbito, la comunicación interna permitirá la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional y a la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

Por tanto es de vital interés generar motivación e identificación de sus miembros con objetivos marcados por parte del Municipio, para que entonces el personal a su vez se encuentre eficientemente informado para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento, en este contexto el personal será parte activa, ya que su eficiente participación y desempeño impulsará no solo la comunicación, sino también incrementará la creatividad, integración, motivación y desarrollo personal.

Es novedosa la propuesta por cuanto se está generando una comunicación de forma más rápida, controlada, informatizada y documentada, la misma que tenga como principal fundamento el trabajo en equipo y entonces el desempeño no solo sea mejorado sino que sea competitivo.

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1 Objetivo General**

Estructurar un plan de comunicación para fortalecer el desempeño laboral en el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo.

### **6.4.2 Objetivo específico**

- Establecer líneas de acción básicas que contribuyan a una comunicación interna eficiente, para lograr un mejor funcionamiento de la institución y así alcanzar las metas y objetivos establecidos por la institución.
- Proponer herramientas de comunicación que permitan al empleado identificarse con la naturaleza de servicio en la institución.
- Optimizar el ambiente laboral por medio de la propuesta de actividades que mejoren las relaciones interpersonales y aumenten la productividad del personal

## **6.5 Análisis de factibilidad**

Es factible administrativamente, por cuanto el departamento de recursos humanos, será, quien controle y monitoree al plan de comunicación en cada nivel de la institución municipal.

La factibilidad organizacional de la propuesta está centrado al momento que el plan de comunicación este implementado en la estructura institucional, es decir en

cada área para generar así coordinación e integración hacia el fomento de información calificada.

En tanto que la factibilidad financiera, está determinada mediante la generación de un presupuesto el mismo que vaya orientado a establecer una comunicación formalizada basada en una base de datos altamente integrada y documentada.

La tecnología es un factor importante dentro de la municipalidad y contribuye en la propuesta planteada pues esta brinda la oportunidad de manejar gran cantidad de datos con mayor rapidez y contar con información actualizada. Cabe mencionar que actualmente la entidad cuenta con los suficientes recursos tecnológicos entre ellos software y equipos modernos que facilitan al buen desenvolvimiento de cada uno de sus departamentos.

Las leyes que rigen en nuestro país tienen competencia del ejercicio de la administración pública, la cual se da en las tres esferas de gobierno que son federal, local, y municipal el cual ejerce la presentación de los bienes y servicios públicos.

## **6.6 Fundamentación Científica Técnica**

### **Plan de comunicación**

Comunicar es persuadir y persuadir es buscar efectos. De esta manera la comunicación se convierte en una herramienta más de gestión orientada a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

Cabe realizarse la pregunta ¿Por qué es necesaria la gestión de la comunicación en la empresa? Algunas de las razones se encuentran en la necesidad de que haya coherencia entre la comunicación interna y externa, que la imagen no resulte arbitraria... y sobre todo el imperativo de crear valor en la empresa y darlo a conocer.

Para que haya comunicación, primero debe haber información, lo cual se considera el primer estadio de la comunicación. Partiendo de la información más general podemos definir la comunicación como un proceso que se da entre dos o más personas que mediante el intercambio de un mensaje con códigos similares tratan de comprenderse y influirse, con el fin de conseguir una acción-reacción.

Puramente y de forma más sencilla se puede decir que la comunicación es la transferencia de información de un sujeto a otro. Según el modelo de Shannon y Weaver los elementos básicos que intervienen en un proceso de comunicación son:

- Emisor ofuente: es aquella persona que tiene capacidad para emitir un mensaje y lo transmite por medio de un canal a un receptor. Es la persona que se encuentra al inicio de la emisión.
- Receptor: es aquella persona o grupo que recibe el mensaje.
- Código: es la forma en la que se transmite la información. La existencia de un código implica que se ha de descifrar o decodificar el paquete de información que se transmite.
- Mensaje: es el contenido informativo que se traslada.
- Canales: es el medio físico a través del cual se transmite la información. Ejemplo: departamentos, mensajeros, internet, salas de juntas. Harold Koontz (2010,pág 45).

### **Tipos de comunicación**

Existen distintas formas de clasificar la información y la comunicación. Según la procedencia de la información dentro de la empresa, esta se divide en:

- Ambiental: la información que procede del entorno.
- Interna: la que procede y procesa la propia empresa.
- Corporativa: aquella que la empresa procesa y proyecta al entorno exterior.

Centrándonos en los tipos de comunicación, encontramos según el emisor de la comunicación, esta se puede distinguir en:

- Vertical descendente: aquella que fluye desde los rangos superiores de la empresa (gerencia) hasta los rangos inferiores (empleados). Ejemplos de este tipo de comunicación son las órdenes, circulares, boletines de empresa, folletos de la empresa.
- Vertical ascendente: aquella que fluye desde los rangos inferiores hasta los rangos superiores. Los empleados tienen la posibilidad de expresarse y comunicarse con sus superiores. Ejemplo: encuestas, reuniones con el personal...
- Lateral u horizontal: es la que se da en los equipos de trabajo, entre las distintas áreas de la organización que comparten funciones. La comunicación fluye entre iguales.

Según la participación del número de interlocutores la comunicación se puede clasificar en:

- Monodireccional: se transmite únicamente la información en una vía, el receptor no da ninguna respuesta.
- Bidireccional: es una comunicación de doble vía, permite retroalimentación, el receptor emite su respuesta. Este tipo de comunicación siempre es recomendable.
- Multidireccional: la creciente complejidad de la sociedad provoca la creación de un cambio en la comunicación, hacia un modelo en el que no sólo participan emisor y receptor, sino que existen respuestas de diferentes grupos. Ejemplo de la multi direccionalidad de la comunicación se encuentra en Internet, donde diferentes personas pueden comunicarse simultáneamente.

Otras clasificaciones comunes de la comunicación son:

- Verbal: aquella que se produce de forma oral, basada en el diálogo, discusión... Bajo este tipo de comunicación se debe prestar atención al tipo de palabras que el/los interlocutores utilicen.
- No verbal: aquella que no se produce de forma oral, puede tratarse de comunicación escrita o la que se produce a través de la mirada, las posturas, expresiones, movimientos o la apariencia física.
- En este sentido cabe destacar que la información sensorial es básica en cualquier proceso de comunicación, y según estudios recientes la mayor parte de la información que retiene nuestro cerebro proviene del sentido de la vista, por ello es importante prestar atención a este tipo de comunicación.

La comunicación también puede dividirse en:

- Formal o institucional: aquella que se realiza mediante comunicados u otras herramientas oficiales y que contiene un mensaje supervisado por la jerarquía de la organización.
- Informal: aquella que es establecida entre los empleados de una organización. En muchos casos este tipo de comunicación es más fuerte que la formal y ignorarla puede afectar al desarrollo de la organización.

Y por último, podemos dividir la comunicación en:

- Organizada: aquella que se realiza en base a un plan y herramientas planificadas.
- Improvisada: es la que tiene lugar cuando no se planifica la comunicación y se produce de
- forma espontánea sin base a ningún plan. Harold Koontz (2010,pág 153).

## **Estilos de comunicación**

El estilo de comunicación es la forma en la que se transmite el mensaje. Existen distintos tipos de estilo en función del lenguaje verbal, las creencias y otros aspectos empleados en la comunicación por los distintos interlocutores. Los estilos de comunicación más habituales se pueden clasificar en:

- **Estilo agresivo:** este tipo de comunicación se representa en una persona que monopoliza la conversación, no escucha, interrumpe, con una actitud cerrada, no visualiza el punto de vista de los demás, emplea un tono sarcástico, el contacto visual es airado o la voz muy alta.
- **Estilo Pasivo:** persona con un estilo indirecto, siempre de acuerdo y que a menudo no expresa su opinión, existe poco contacto visual y permite que otros tomen decisiones.
- **Estilo Asertivo:** persona efectiva, sabe escuchar, considera a los demás, clarifica, establece observaciones, no críticas, decisivo y proactivo. Antonio Monerri. (2008, pág78).

## **Comunicación interna**

La comunicación interna se centra en el capital humano. Es un proceso comunicacional donde se integran los dirigentes (gerentes/las, directores/las, etc.) de una organización con todos los niveles de trabajadores/las de la misma.

El principal objetivo de la comunicación interna es implicar en el proyecto empresarial a todos los miembros de la organización. Se trata de crear un clima de trabajo cordial y de confianza, lo que conllevará menos conflictos, menos absentismo laboral... en una palabra, que todos y cada uno de los que forman parte de la organización trabajen más a gusto y se sientan implicados y motivados en el proyecto empresarial, de manera que sus objetivos y los de la empresa estén interrelacionados. Antonio Monerri. (2008, pág 87).

## **Comunicación externa**

Dentro de la comunicación externa, existen diferentes estrategias para el marketing, la publicidad e internet.

### **Estrategia de la comunicación**

“La estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones y prioridades basadas en el análisis y el diagnóstico que definen tanto la tarea como el modo de cumplirla por parte de las herramientas de comunicación disponibles.

La estrategia de comunicación es a la vez una decisión, una intención y una estrategia. Prioriza objetivos y valora la información disponible tanto sobre el contenido o entidad objeto de comunicación, como sobre los sujetos receptores de esa comunicación, así como establece decisiones tanto en materia de contenidos como en la utilización de canales o herramientas de comunicación. La estrategia es un análisis, una intención o intención y una decisión”. Antonio Monerri. (2008, pág. 112).

### **Estrategia de contacto personal**

Es un canal que no puede controlarse, pero a la vez es altamente influenciable. Consiste en establecer y transmitir directa y personalmente la comunicación a través de cualquier persona de la organización. Es importante que los niveles jerárquicos estén capacitados para que el mensaje no se distorsione y para mejorar las relaciones interpersonales. Antonio Monerri. (2008, pág. 112).

### **Estrategia de canales de comunicación controlados**

La comunicación interna es responsabilidad del o los departamentos que manejen las comunicaciones internas, de modo exclusivo. Con carácter general es más recomendable esta estrategia cuando el departamento/s encargados de la



comunicación interna estén plenamente capacitados. Antonio Monerri. (2008, pág. 114).

### **Estrategia de canales de comunicación masivos**

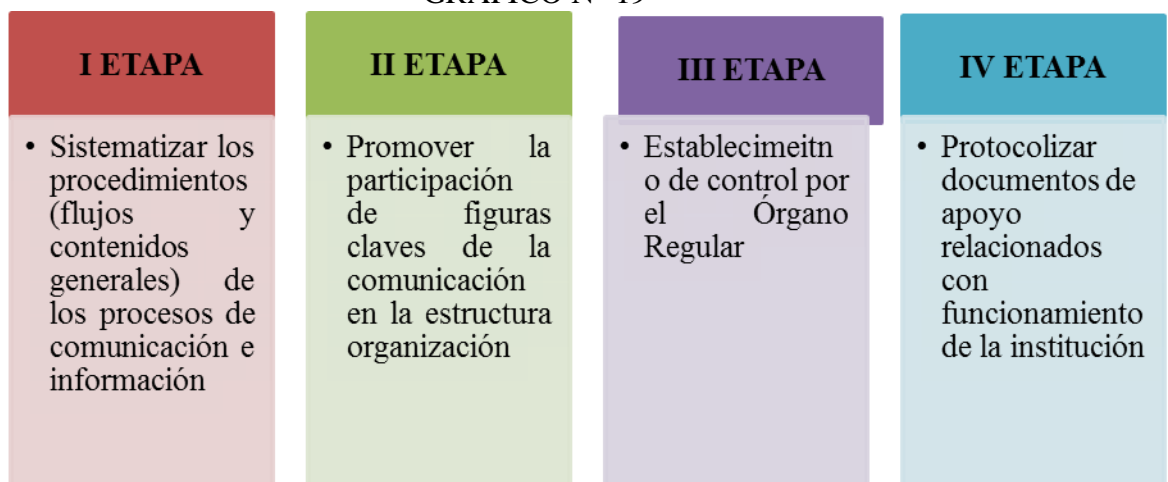
La comunicación interna es responsabilidad del departamento que maneja la imagen institucional de la empresa. De manera exclusiva el mensaje y las relaciones internas son manejados desde un departamento capacitado para ello. Antonio Monerri. (2008, pág. 115).

### **6.7 Modelo operativo**

El desarrollo del modelo operativo consta de las siguientes etapas:

#### **MODELO OPERATIVO**

GRÁFICO N° 19



Fuente: Investigación de campo (Instalaciones de la municipalidad)  
Elaborado por: Ángela Aldas

## I ETAPA

### **SISTEMATIZAR LOS PROCEDIMIENTOS (FLUJOS Y CONTENIDOS GENERALES) DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN**

Dentro de los resultados del diagnóstico, se encontró la problemática de una desinformación de los empleados sobre los logros y problemas de la institución, ya que no se le brinda un seguimiento y retroalimentación de la información importante de la institución, y, por consiguiente los empleados no se identifican con la misma, es por ello que en este plan de comunicación se fundamentará con los ejes de acción que a continuación se desarrollan:

#### **Primer eje de acción**

##### **Identificación de los empleados con la institución**

Estrategia 1: Desarrollo de un programa de divulgación de logros, objetivos, misión y metas.

#### **Eje de acción**

**Tabla N° 16**

Actividad	Recursos
Desarrollar un programa de divulgación para todo el personal donde se explique los logros, objetivos, misión y metas de la institución municipal	Humanos y técnicos Papelería.
Realizar reuniones anuales informativas para que el personal del municipio conozca los logros y metas de cada año.	Local adecuado. Papelería en general. Herramientas de convocatoria. Recursos humanos y técnicos.

Fuente: Investigación de campo (Instalaciones de lamunicipalidad)  
Elaborado por: Ángela Aldas

#### **Segundo eje de acción**

**Desarrollo de herramientas de comunicación para mantener informados a los empleados.**

Los empleados conocerán los procedimientos a seguir en cualquier situación que se les presente y a la vez se mantendrán informados acerca de todas las actividades que se realizan en la institución.

**Eje de acción**

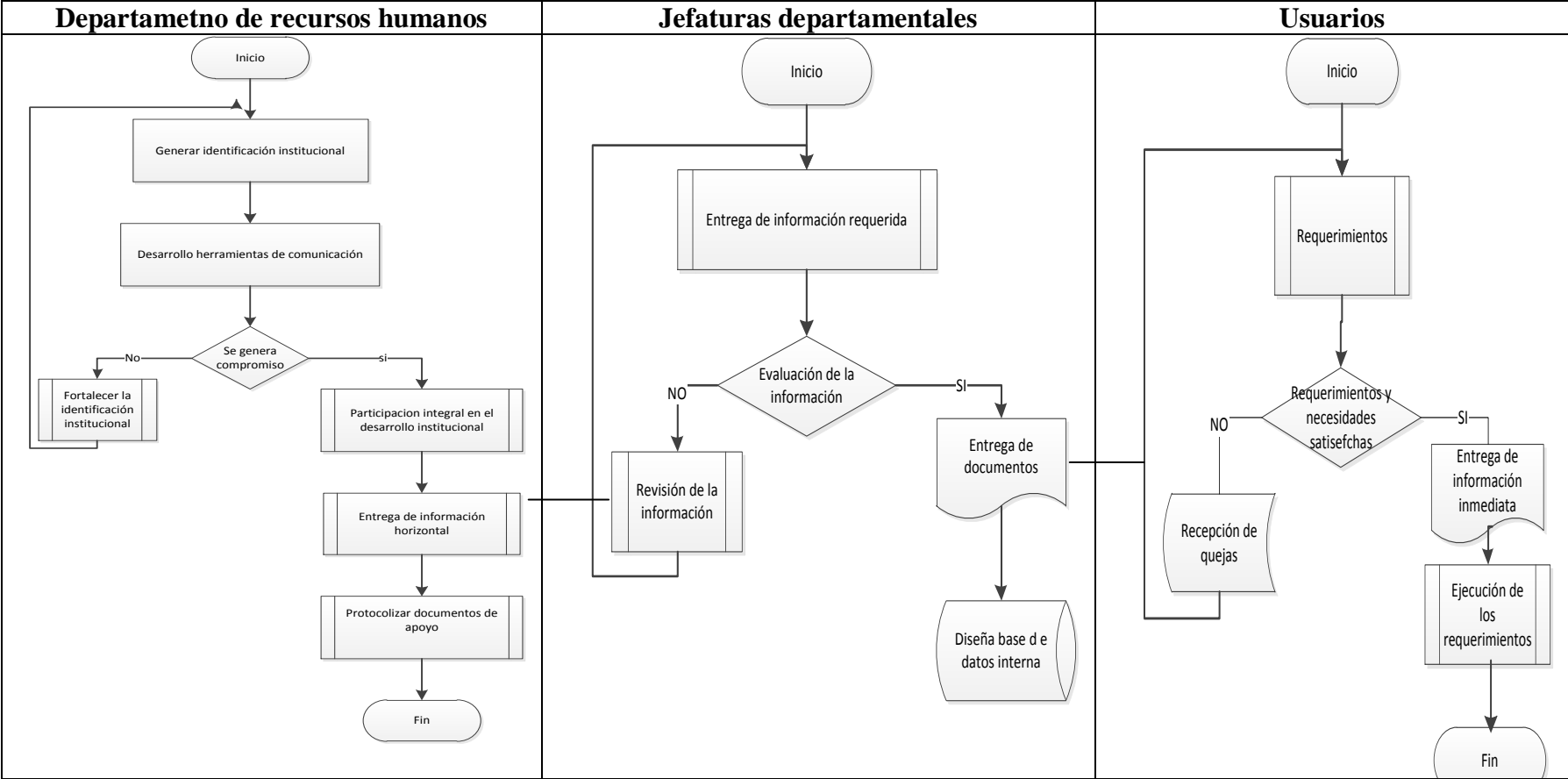
**Tabla N° 17**

Actividad	Recursos
Crear un diario de la institución, que contenga la información básica sobre la institución. Es decir una gaceta interna que permita generar información de las actividades institucionales para el personal administrativo y operativo.	Recursos humanos y técnicos. Papelería
Elaboración de un boletín interno que contenga las actividades que se realizan, cumpleaños, empleado del mes, y temas de interés en general.	Recursos humanos y técnicos. Papelería

Fuente: Investigación de campo (Instalaciones de la municipalidad)  
Elaborado por: Ángela Aldas

**Diseño del flujo de información para la primera etapa**

**FLUJOGRAMA N° 01**



Fuente: Investigación de campo (Instalaciones de la municipalidad)  
 Elaborado por: Ángela Aldas

De tal manera que la sistematización de la información estará basada en la entrega de informes, lo cuales sean integrados de manera que se genere coordinación en las decisiones finales, entonces un enfoque sistémico de los procesos de comunicación conllevará a crear fuertes rasgos estructurales y funcionalistas, considerando diversos aspectos, componentes, características, que promuevan a generar un ambiente de trabajo idóneo en donde la confianza será el nexo de la emisión de la información.

## II ETAPA

### PROMOVER LA PARTICIPACIÓN DE FIGURAS CLAVES DE LA COMUNICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIÓN

Lograr el funcionamiento eficaz de los equipos de trabajo en cada departamento y en el estilo de dirección participativo, para favorecer la coordinación y el conocimiento de las actividades que se desarrollan.

#### Implementar un sistema de comunicación interno horizontal

**Tabla N° 18**

Actividad	Recursos
Establecer un programa de reuniones semanales por departamento en donde se aborde la situación laboral y los problemas que han surgido, dando la oportunidad a los empleados de expresar sus comentarios y opiniones.	Recursos humanos y técnicos. Papelería
Entrevistas informales de los jefes de departamento con los empleados a su cargo.	Recursos humanos y técnicos. Papelería

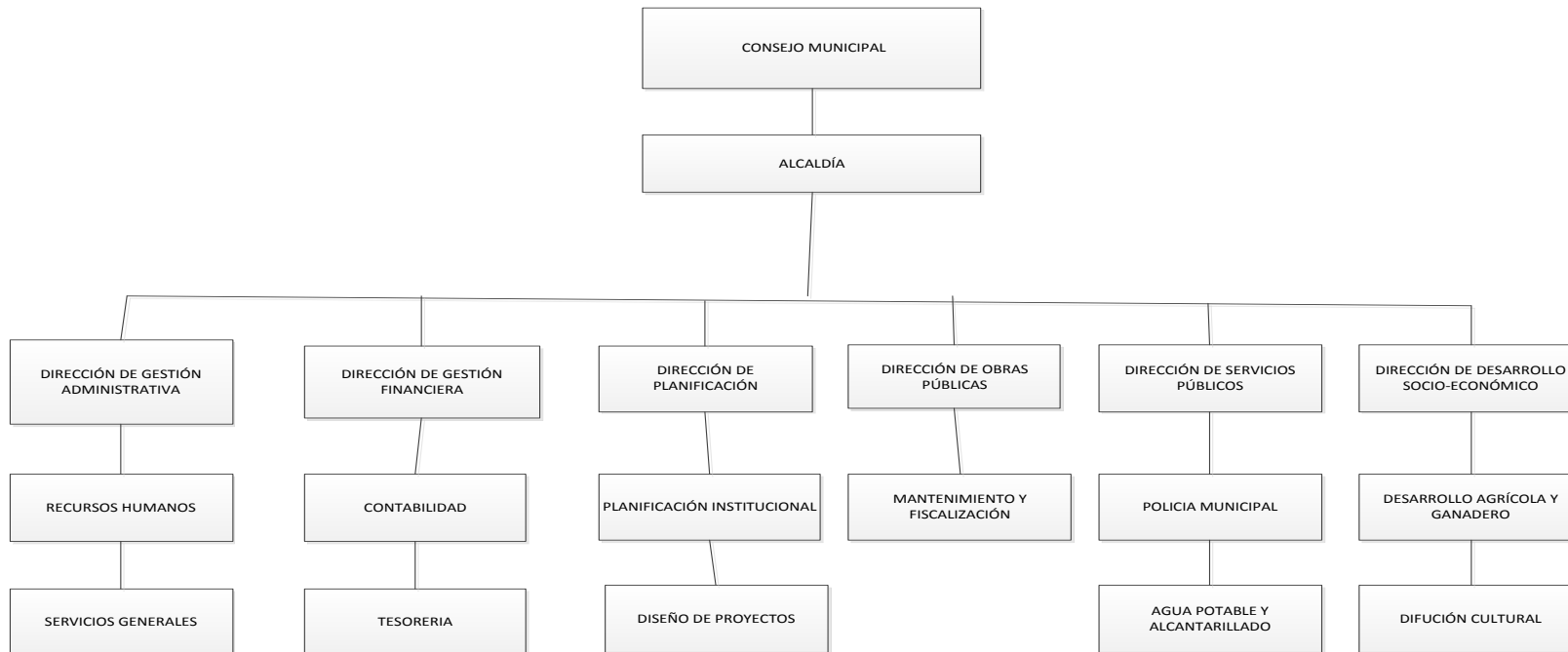
Fuente: Investigación de campo (Instalaciones de la municipalidad)  
ELABORADO POR: Ángela Aldas

De tal manera que el establecer un sistema de comunicación horizontal, promoverá que la información sea homogénea es decir, que todo el personal reciban la misma información, además este sistema fomenta la participación de los empleados creando espacios donde puedan expresar sus ideas, preocupaciones, propuestas de solución, etc, sin alterar el orden jerárquico establecido, ya que esta oportunidad para los empleados, es para discutir netamente los procesos comunicativos existentes en la institución, en donde se toma en cuenta no sólo los sujetos que participan en el proceso comunicativo, sino también lo que comunican, con qué intención lo hacen, bajo qué condiciones, etc, el cual está determinado mediante la estructura institucional.

La estructura se fundamenta entonces en áreas y procesos claves de gestión, en concordancia con los grandes objetivos de desarrollo del cantón, la visión, misión y objetivos planteados, considerando a la ciudadanía como el eje central del accionar del Gobierno Municipal, para lo cual se ha establecido el siguiente estructura organizacional:

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN PEDRO DE PELILEO.  
PARA EL PLAN DE COMUNICACIÓN (PROPUESTO)**

**Organigrama N° 01**



Fuente: Investigación de campo (Instalaciones de la municipalidad)  
Elaborado por: Ángela Aldas

Por tanto para el plan de comunicación desarrollar competencias requiere un cambio en los comportamientos y en la forma de actuar. Saber cómo estamos haciendo las cosas y analizar las diferentes opciones de cambio o mejora nos permite avanzar en nuestro propio desarrollo profesional, lo cual se presenta en el siguiente manual de funciones:

**Tabla N° 19**

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: GAD MUNICIPAL CANTÓN PELILEO	Unidad: GAD MUNICIPAL PELILEO
Puesto: ALCALDE	Código:
Nivel: Directivo	Puntos:
Grupo Ocupacional:	Grado:
Rol del Puesto:	

**2.- Misión del Puesto:**

PRESIDIR EL CONCEJO, REPRESENTAR LEGALMENTE A LA ENTIDAD Y DIRIGIR LA GESTION MUNICIPAL, ASISTIR AL ESTAMENTO LEGISLATIVO Y EJECUTIVO DE LA ENTIDAD



### **3.- Actividades del Puesto:**

**Tabla N° 20**

<b>Actividades del Puesto</b>
Ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial del Municipio
Convoca y preside con voz y voto dirimente las sesiones del Concejo Municipal, para lo cual deberá proponer el orden del día de manera previa
Cumple y hace cumplir la Constitución y leyes de la República y las ordenanzas, reglamentos, acuerdos y resoluciones del Concejo
Ejerce de manera exclusiva la facultad ejecutiva del Gobierno Municipal
Presenta proyectos de ordenanzas al Concejo Municipal en el ámbito de sus competencias correspondientes a su nivel de gobierno
Decide todos los asuntos correspondientes a su cargo previo conocimiento del Concejo Municipal. Nombra y remueve a los funcionarios de libre remoción
Dirige el plan operativo anual, de ordenamiento territorial y la proforma presupuestaria conforme al plan de desarrollo cantonal y somete a consideración del Concejo
Delega por escrito sus atribuciones y deberes, al Vicepresidente del Concejo y a los funcionarios de la municipalidad, dentro de la esfera de la competencia

#### **4.- Conocimientos Requeridos:**

**Tabla N° 21**

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>
Ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial del Municipio	Conocimiento de las leyes, Ordenanzas y normatividad interna, Liderazgo, Relaciones Humanas, Capacidad analítica, Expresión oral y escrita, gestión gubernamental
Convoca y preside con voz y voto dirimente las sesiones del Concejo Municipal, para lo cual deberá proponer el orden del día de manera previa	Conocimiento de las leyes, Ordenanzas y normatividad interna, Liderazgo, Relaciones Humanas, Capacidad analítica, Expresión oral y escrita, gestión gubernamental
Cumple y hace cumplir la Constitución y leyes de la República y las ordenanzas, reglamentos, acuerdos y resoluciones del Concejo	Conocimiento de las leyes, Ordenanzas y normatividad interna, Liderazgo, Relaciones Humanas, Capacidad analítica, Expresión oral y escrita, gestión gubernamental
Ejerce de manera exclusiva la facultad ejecutiva del Gobierno Municipal	Conocimiento de las leyes, Ordenanzas y normatividad interna, Liderazgo, Relaciones

	Humanas, Capacidad analítica, Expresión oral y escrita, gestión gubernamental
Presenta proyectos de ordenanzas al Concejo Municipal en el ámbito de sus competencias correspondientes a su nivel de gobierno	Conocimiento de las leyes Ordenanzas y normatividad interna, Liderazgo, Relaciones Humanas, Capacidad analítica, Expresión oral y escrita, gestión gubernamental
Decide todos los asuntos correspondientes a su cargo previo conocimiento del Concejo Municipal. Nombra y remueve a los funcionarios de libre remoción	Conocimiento de las leyes, Ordenanzas y normatividad interna, Liderazgo, Relaciones Humanas, Capacidad analítica, Expresión oral y escrita, gestión gubernamental
Dirige el plan operativo anual, de ordenamiento territorial y la proforma presupuestaria conforme al plan de desarrollo cantonal y somete a consideración del Concejo	Conocimiento de las leyes, Ordenanzas y normatividad interna, Liderazgo, Relaciones Humanas, Capacidad analítica, Expresión oral y escrita, gestión gubernamental
Delega por escrito sus atribuciones y deberes, al Vicepresidente del Concejo y a los funcionarios de la municipalidad, dentro de la esfera de la competencia	Planificación, Conocimiento de las leyes, Ordenanzas y normatividad interna,

	Liderazgo, Relaciones Humanas, Capacidad analítica, Expresión oral y escrita, gestión gubernamental,
--	--

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA LA DIRECCION ADMINISTRATIVA**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**Tabla N° 22**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: G.A.D.Municipal Cantón Pelileo	Unidad: Talento Humano
Puesto: Jefe de Talento Humano	Código:
Nivel: Profesional	Puntos: 783 ptos.
Grupo Ocupacional: Servidor Público 5	Grado: Grado 11 Servidor Público 5
Rol del Puesto: Ejecución de procesos	

**2.- Misión del Puesto:**

LOGRAR QUE MEDIANTE LA IMPLANTACION Y SUPERVISION DE POLÍTICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO LA MUNICIPALIDAD CUENTE CON UN EQUIPO HUMANO COMPETENTE, EFICIENTE, COMPROMETIDO Y CAPAZ DE GENERAR PROCESOS DE CAMBIO Y ASUMIR RESPONSABILIDADES QUE CONTRIBUYAN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES Y LA SATISFACCIÓN DE SERVICIOS POR PARTE DE LOS CLIENTES EXTERNOS,

**Tabla N° 23**

**3.- Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
Ejecuta y vigila la aplicación de procesos transparentes de reclutamiento y selección interna y/o externa; y Gestiona la contratación del personal, ya sea por nombramiento, contrato ocasional o servicios profesionales;	4	5	4	<b>24</b>
Asesora a todo nivel y absuelve consultas sobre temas de recursos humanos, remuneraciones y gestión organizacional.	4	5	4	<b>24</b>
Analiza la administración del sistema de Clasificación y Valoración de Puestos e instrumenta los sumarios administrativos al personal;	1	4	5	<b>21</b>
Examina el cumplimiento de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, su Reglamento y demás normativa interna.	3	4	4	<b>19</b>
Ejecuta y administra el sistema de evaluación del desempeño del personal	4	5	3	<b>19</b>
Analiza los reemplazos o encargos del personal y aplica las sanciones disciplinarias a los servidores de la Institución, conforme el régimen disciplinario vigente.	2	4	4	<b>18</b>
Integra como miembro activo el Comité de Recursos Humanos y propone programas y estudios técnicos para la administración del recurso humano, remuneraciones y desarrollo Institucional.	2	4	4	<b>18</b>
Analiza la correcta aplicación del régimen de remuneraciones y procesos de nómina de la Municipalidad; y Supervisa el óptimo manejo de los sistemas automatizados de: Recursos Humanos y control de asistencia del personal;	2	4	4	<b>18</b>

**JEFE DE SERVICIOS GENERALES**

**MISIÓN**

SUPERVISAR, EJECUTAR Y DOTAR BIENES Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS CON EFICIENCIA, EFICACIA Y TRANSPARENCIA EN CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

**Tabla N° 24**

**REQUERIMIENTOS DEL PUESTO**

Nombre de la Institución:				GAD MUNICIPAL CANTON PELILEO
Puesto:	Jefe de servicios Generales			
Nivel:	Profesional			
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 3			
Rol del Puesto:	Ejecución de procesos			
Unidad:	Servicios Generales			
Código:				
Puntos:	663 ptos.			
Grados:	Grado 9 Servidor Público 3			
Ámbito:	Local			

## ACTIVIDADES

**Tabla N° 25**

Controla el cumplimiento de la normatividad establecida para la administración de los recursos materiales, servicios y seguridad
Elabora y da cumplimiento del plan operativo del Área y elabora el Plan Anual de Compras Públicas, PAC
Analiza la programación de los recorridos y requerimientos de los usuarios y emite orden de movilización
Ejecuta el sistema de inventarios de los bienes muebles e inmuebles de la municipalidad
Autoriza los gastos de acuerdo al cupo asignado y solicita el pago a la Dirección Financiera
Define y controla consumo de combustible, servicios básicos y varios servicios
Realiza los informes de pagos de Viáticos y Subsistencias y provee de pasajes aéreos nacionales e internacionales
Ejecuta el Plan de Seguridad Industrial y el Plan de Contingencias Institucional y supervisa la seguridad del edificio municipal
Analiza y planifica la adquisición de bienes; construcción, ampliaciones, remodelaciones o adecuación de edificios y locales de la I. Municipalidad;
Controla las labores de mantenimiento, adquisición de repuestos y trabajos necesarios para su buena conservación

Coordina con las aseguradoras las pólizas de seguros de vehículos, maquinaria equipo y fidelidad
Controla los contratos suscritos por el Municipio y verifica que las garantías cumplan con lo contratado
Solicita a la Dirección Financiera la certificación presupuestaria
Define la entrega y distribución de la correspondencia dentro y fuera de la institución
Atiende requerimientos de los usuarios internos

## **DIRECTOR FINANCIERO**

### **MISIÓN**

ADMINISTRAR EL PRESUPUESTO, LA CONTABILIDAD, LA CAJA, LAS RENTAS MUNICIPALES Y LA ADMINISTRACION DE ACTIVOS, CON EFICIENCIA, HONESTIDAD Y TRANSPARENCIA DE ACUERDO AL PLAN DE DESARROLLO CANTONAL Y A LOS PLANES Y PROGRAMAS ESTABLECIDOS A LAS NECESIDADES INSTITUCIONALES

**Tabla N° 26**

Nombre de la Institución:							Municipio de Pelileo
Puesto:							DIRECTOR FINANCIERO



Nivel:								Directivo			
Grupo Ocupacional:								Director de Unidad Administrativa			
Rol del Puesto:								Dirección de unidad organizacional			
Unidad:								Dirección Financiera			
Código:											
Puntos:											
Grados:								NJS 2			
Ámbito:								Local			

## ACTIVIDADES

**Tabla N° 27**

Recomienda políticas, estrategias, normas y procedimientos para el adecuado manejo y control de los recursos financieros;
Presenta propuestas de fuentes alternativas de financiamiento de corto, mediano y largo plazo para la ejecución del Plan Operativo Anual;
Ejecuta el presupuesto observando las fases de programación y autorización de entrega de fondos
Provee información financiera para la toma de decisiones sobre la base del registro de las transacciones financieras
Ejecuta las políticas de generación y administración de recursos financieros y de su control, para el cumplimiento de los objetivos institucionales;

Presenta los estados financieros de la Institución de manera oportuna, enmarcados dentro de las leyes y reglamentos que rigen la materia
Administra el sistema de tasas e impuestos de conformidad con las ordenanzas aprobadas por el I. Concejo;
Ejerce la jurisdicción coactiva de acuerdo a la Ley de la materia y Ordenanza que se expida para el efecto
Programa las fuentes de fondos y pago de obligaciones de capital e intereses a incluirse en el presupuesto de la Institución;
Formula conjuntamente con el proceso de Planificación, la proforma presupuestaria de conformidad con los objetivos del Plan de Desarrollo Cantonal
Realiza el control presupuestario y formula propuestas de reformas presupuestarias
Determina los ingresos tributarios y no tributarios que por mandato de Ley le corresponden a la Municipalidad
Verifica y valida la correcta aplicación de normas y los registros contables
Emite títulos de crédito y ejecuta el cobro respectivo
Declara el impuesto a la renta y solicita devoluciones del IVA

## **DIRECTOR DE OBRAS PÚBLICAS**

### **MISIÓN**

LIDERAR, EJECUTAR Y CONTROLAR CON EFICIENCIA LAS OBRAS PUBLICAS LOCALES PROYECTADAS DE ACUERDO A LOS PLANES DE DESARROLLO FISICO CANTONAL, PLANES REGULADORES DE DESARROLLO URBANO Y NORMAS LEGALES VIGENTES

**PERFIL**  
**Tabla N° 28**

Nombre de la Institución:								GAD MUNICIPAL CANTÓN PELILEO
Puesto:								DIRECTOR OBRAS PUBLICAS
Nivel:								Directivo
Grupo Ocupacional:								
Rol del Puesto:								Dirección de unidad organizacional
Unidad:								DIRECCION DE OBRAS PUBLICAS
Código:								
Puntos:								
Grados:								NJS 2
Ámbito:								Local
Nuevo Registro:								

**ACTIVIDADES**  
**Tabla N° 29**

Dirige, coordina y controla la realización de las obras que se ejecuten por administración directa y por contrato
Elabora y programa el Plan de Obras de acuerdo con los requerimientos de los Planes de Desarrollo Cantonal, de Desarrollo Físico y Desarrollo Urbano
Controla la gestión de Fiscalización, de las diferente obras desarrolladas por la Municipalidad

Organiza, coordina y distribuye al personal de cuadrilla como la movilización del equipo caminero a los diferentes frentes de trabajo, de acuerdo a los cronogramas establecidas por la Dirección
Establece criterios para determinar si la obra pública se debe realizar administración directa o contrato y remitir a la consideración del Concejo, para su aprobación;
Dirige la elaboración del plan operativo del Área.
Coordina la apertura, conservación y mantenimiento de los caminos no declarados de carácter nacional, ubicados dentro de la jurisdicción cantonal y dispone la rectificación y el mantenimiento de los caminos vecinales
Administra un banco de datos de los costos de los diferentes ítems, que son componentes de la construcción;
Controla la gestión de los talleres mecánicos, así como sus necesidades de repuestos y materiales propios para el desarrollo del mantenimiento del equipo, maquinaria y vehículos livianos de la Municipalidad
Emite los informes de afectación de los bienes inmuebles a ser declarados de utilidad pública o de interés social para la implementación de la obra municipal;
Propone proyectos de ordenanzas a fin de establecer consulta previa y vigilancia ciudadana; para remediar los impactos ambientales, sociales y en la infraestructura vial.
Elabora los diseños estructurales de las diferentes obras a ejecutarse
Elabora los presupuestos referenciales de la obra pública municipal
Actualiza costos de mano de obra y materiales de construcción para la elaboración de presupuestos, de acuerdo a las modificaciones legales.
Procesa y envía el desglose de precios unitarios, para rubros nuevos de las diferentes obras, solicitados por la Dirección de Fiscalización.

Aprueba y archiva las actas de entrega-recepción de obra, enviadas por la Dirección de Fiscalización

Revisa, aprueba, archiva y despacha los planos estructurales como requisito para permisos de construcción

## **DIRECCIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS**

### **MISIÓN**

**SUPERVISAR LA PROVISIÓN ADECUADA DE LOS SERVICIOS PUBLICOS TALES COMO LOS DE CAMAL, CEMENTERIO, PLAZAS Y MERCADOS, Y DESARROLLO PRODUCTIVO DEL CANTON**

### **ACTIVIDADES**

**Tabla N° 30**

Dispone los estudios técnicos para el establecimiento de valores por ocupación de las plazas y mercados, por los servicios de Camal, y Cementerio del Cantón
Establece políticas necesarias para el buen funcionamiento de plazas y mercados y propone un programa de educación dirigido a los feriantes a fin de mejorar la presentación e higiene de productos y la atención al cliente.
Establece políticas de supervisión a los administradores de los servicios públicos en el cumplimiento de sus responsabilidades
Elabora informes mensuales de gestión de los Servicios Públicos y pone en conocimiento del Señor Alcalde
Dispone se realice el plan estratégico de seguridad ciudadana y orden público, desarrollando programas de prevención y seguridad comunitaria y de estrategias de prevención social del Cantón
Dispone la ejecución de proyectos de agroecología, granjas demostrativas, capacitación de riego, medio ambiente, comercialización, realización de ferias

agroecológicas, y convenios interinstitucionales.
Las demás que por ley le asigne su inmediato superior
Dirige la elaboración del plan operativo del Área.

La comunicación lateral u horizontal persigue relacionar a los departamentos y a las personas entre sí, con el fin de:

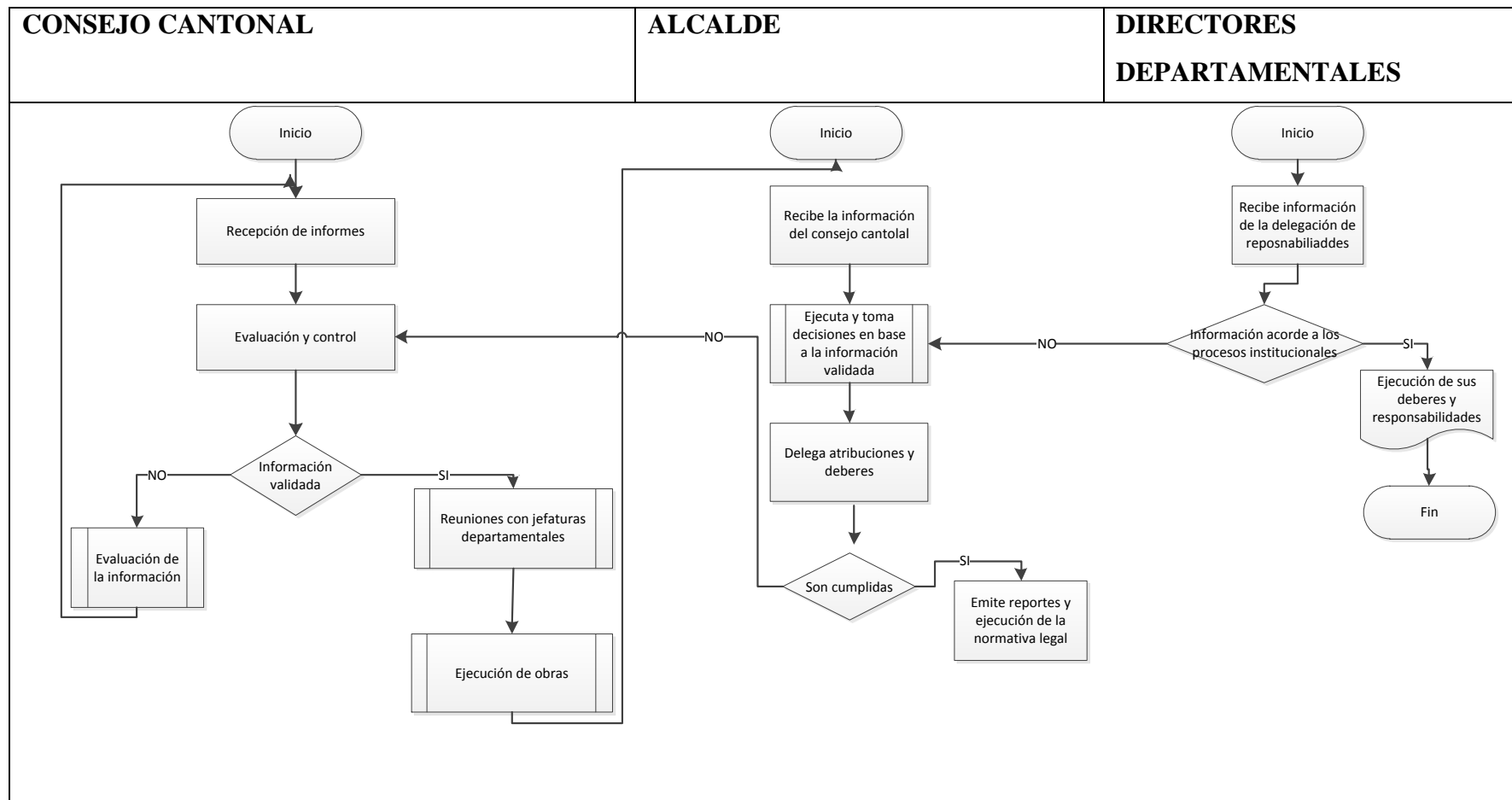
- a) Mejorar la integración de los departamentos funcionales.
- b) Coordinar la acción de los distintos departamentos operativos, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación.
- c) Ayudar a cada individuo a situar su trabajo en función del de los demás y de la institución.

Los instrumentos de comunicación horizontal serán: reuniones, sobre todo interdepartamentales, grupos de estudio o comisiones que trabajan sobre temas específicos, reuniones de intercambio, comunicaciones telefónicas, seminarios de formación (útiles para entablar relaciones y para superar los malentendidos y los bloqueos), medios de información descendente, en la medida en que informan sobre la presencia, soportes sobre papel (descripción de los departamentos en folletos de bienvenida, periódico de la institución, notas informativas).

De hecho, la información lateral influirá decisivamente sobre el clima de comunicación existente en la institución y, en consecuencia, sobre el éxito de la información ascendente y descendente que se transmite. La existencia de información lateral espontánea será el mejor indicador de un buen clima de comunicación, ya que al momento en el que los colaboradores se reúnan al margen de la estructura jerárquica o se envían notas breves sobre los hechos ocurridos en el trabajo se podrá mejorar el ambiente y el desempeño laboral.

La información y la comunicación en la institución constituirá un bien de consumo y un activo equiparable a los recursos humanos y financieros. Entendidas como dos herramientas diferenciadas, aunque complementarias, y unidas a las tecnologías que nacen ligadas a los procesos de información y comunicación, constituyen la respuesta a las crecientes necesidades de competitividad el cual se refleja en el siguiente flujo:

**FLUJO DE COMUNICACIÓN EN LA NUEVA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL**  
**FLUJOGRAMA N° 02**



Fuente: Investigación de campo (Instalaciones de la municipalidad)  
 Elaborado por: Ángela Aldas



Desde este flujo, la institución debe saber seleccionar e interpretar la información que recibe, y desde una posición dinámica, debe desarrollar capacidades para encontrar la información que le interesa tanto dentro como fuera de ella como lo son las asociaciones, medios especializados, informes públicos, sindicatos, buzones de sugerencias, y otros, son fuentes de información que la empresa debe tener perfectamente localizadas en caso de necesidad coyuntural o estructural.

### **III ETAPA**

#### **ESTABLECIMIENTO DE CONTROL POR EL ORGANISMO REGULAR**

Esta etapa comprende la actividad coordinada del gobierno y la comunidad del municipio, dirigida a planear, ejecutar y controlar las acciones de ordenamiento y regulación del proceso de urbanización, de acuerdo al desarrollo socioeconómico del municipio y enmarcado dentro de un orden jurídico establecido, desarrollando un sistema de información integral, el cual estará determinado por las siguientes estrategias:

#### **Estrategias tácticas**

La coordinación de administración no puede seguir centralizando decisiones y actuando burocráticamente. Es una estrategia táctica generar los siguientes factores de éxito:

- Cambio participativo para crear sentido de pertenencia en lugar del típico cambio autocrático.
- Facultación de autoridad a niveles operativos.
- Trabajo en equipo con el resto de gobierno.
- Capacitación en calidad a todo el personal.
- Auténtico afán de servicio del personal

## **Estrategias operativas**

Debido a que el usuario es la piedra angular en la institución pública se han delimitado las siguientes estrategias operativas:

- La rapidez. El usuario no quiere perder tiempo realizando un trámite o recibiendo un servicio.
- La facilidad. El usuario quiere recibir el servicio con facilidad. Si lo puede hacer desde su casa por Internet o por teléfono, mejor. Si lo puede realizar en una sola visita en lugar de varias, mejor.
- La sencillez. No se debe complicarle la existencia al usuario con requisitos absurdos y engorrosos.
- La exactitud o la seguridad. Si el usuario recibe un servicio, busca que éste sea seguro: jurídica y técnicamente.

Por tanto la autonomía municipal, consiste en la capacidad de gestión independiente dentro de los asuntos atribuidos como propios de la municipalidad. Es decir, autonomía municipal es la capacidad de decidir y ordenar (auto normarse), dentro de sus funciones y competencias exclusivas que no pueden ser ejercidas por ninguna otra institución.

Por tanto este órgano regular tiene tres dimensiones que consisten en que se le da autoridad para hacer cumplir todos los asuntos que la Ley les ha encomendado para impulsar el desarrollo local determinado de la siguiente manera:

**AUTONOMIA POLITICA.-** Como elemento de la autonomía local, pueden emitir normas con naturaleza de ley material, como son las ordenanzas, son las que van a decidir, que cosa se va hacer. Entonces el municipio, están constitucionalmente facultadas para decidir qué cosa hacer para lograr el desarrollo local.

**LA AUTONOMIA ADMINISTRATIVA.-** se refleja en la posibilidad de emitir reglamentos, actos administrativos; en la organización interna. En la contratación y

ejecución de las decisiones; estas son varias formas de cómo se manifiesta la autonomía administrativa.

LA AUTONOMIA ECONOMICA.- se da en dos aspectos; en la posibilidad de generar sus propios recursos y, en segundo lugar, en disponer de los recursos que tiene. Sobre el primero, uno de los medios más importantes es la tributación Municipal en ejercicio de la potestad tributaria y decidir sobre su presupuesto.

Entonces en esta etapa el plan de comunicación será un proceso permanente que identifica las funciones y estructuras internas, agrupándolas y ordenándolas para asignar, transferir (descentralizar) o delegar (desconcentrar) funciones específicas y responsabilidades con la finalidad de lograr los objetivos y metas, mediante una administración eficiente y una adecuada prestación de servicios.

Por tanto el sistema administrativo del gobierno municipal, cumplirá cada una de sus actividades de forma coordinada e integral con cada uno de los departamentos en base al conjunto de políticas, normas y procesos cuya finalidad es dar racionalidad, eficacia y uniformidad a la gestión municipal, en el cual cada jefe departamental acudirá a la máxima autoridad en casos como:

#### A.- SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (PERSONAL)

A.1 Contratación de personas extranjeras (Sin documentación en regla)

A.2. Jubilación (Problemas de cumplimiento legal)

#### B.- SISTEMA DE ABASTECIMIENTO

B.1 Compras por medio de convenios entre municipios (compra de equipamiento de limpieza a Chile)

B.2 Adquisiciones que no cumplen leyes contractuales

#### C.- SISTEMA DE PRESUPUESTO PÚBLICO

C.1 Excesiva brecha para el cumplimiento de la gestión municipal (déficit presupuestario)

#### D.- SISTEMA DE TESORERIA

D.1 Gestión de cobros en cartera vencida por impuestos no genera resultados

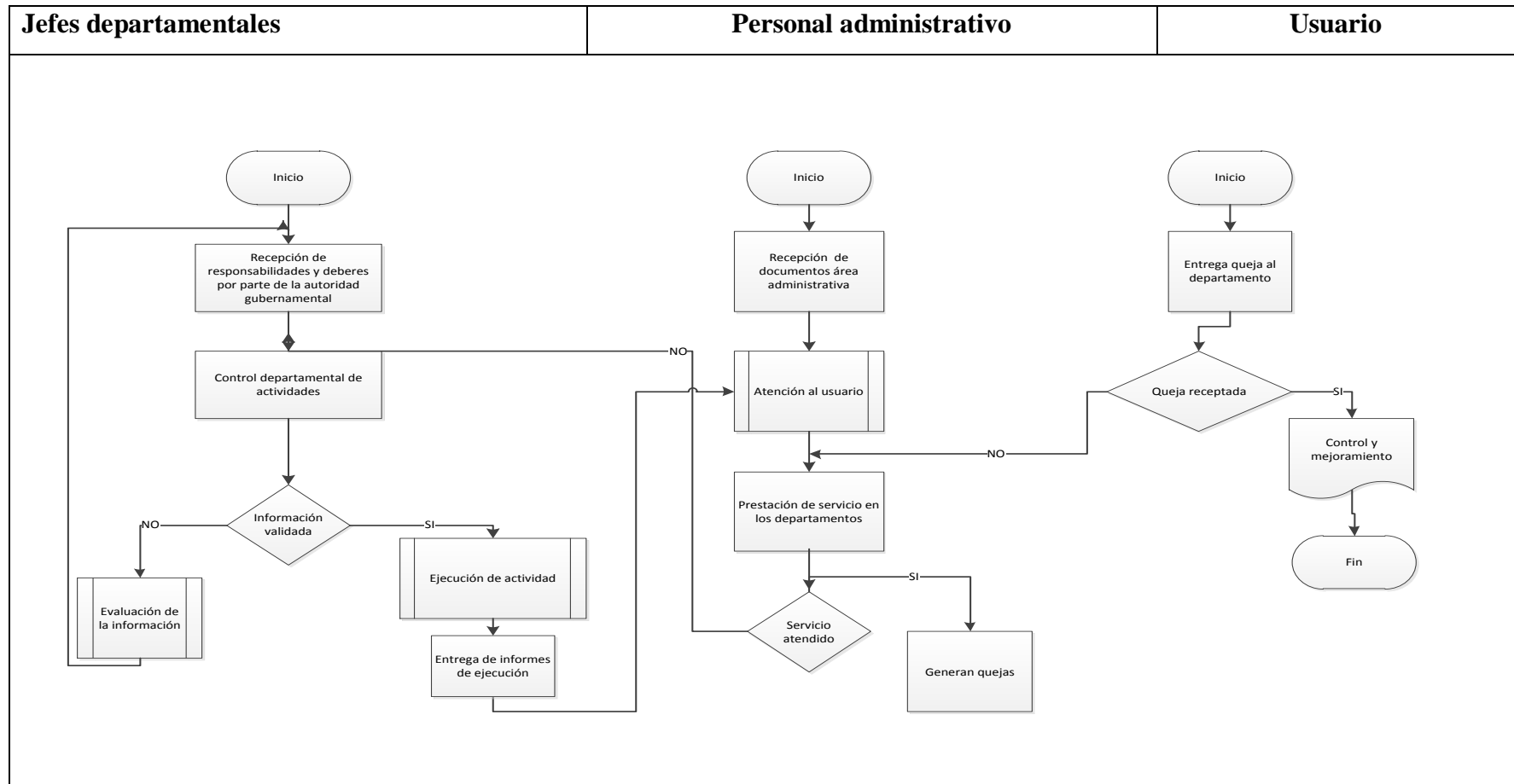
## E.- SISTEMA DE CONTROL INTERNO

E.- Incumplimiento del reglamento interno de la institución (manejo sindical no apropiado)

Su actuación en estas áreas comprende integración en las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de la entidad y alcanza al personal que presta servicios en ellas.

## COMUNICACIÓN EN EL ÓRGANO REGULAR

### FLUJOGRAMA N° 03



Fuente: Investigación de campo (Instalaciones de la municipalidad)  
 Elaborado por: Ángela Aldas

El personal que presta el servicio debe comprometerse a fijar y respetar estándares en la comunicación y entregar la información del servicio de forma integral, lo importante es que sean fijados de acuerdo a las expectativas del usuario, que éste los conozca el cambio en el sistema de comunicación, con la finalidad de generar la satisfacción de sus requerimientos y así proyectar la imagen de una institución altamente competitiva.

#### **IV ETAPA**

##### **PROTOCOLIZAR DOCUMENTOS DE APOYO RELACIONADOS CON FUNCIONAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN**

En el desarrollo de la comunicación, los documentos serán una herramienta de comunicación, para ello se utilizará, las TICS, ya que el desarrollo tecnológico ha dinamizado la transmisión de la información, debido a que es un componente básico para generar integración, y especialización en la fuerza de trabajo, en este contexto el intranet que promueva un flujo de datos acorde a las necesidades organizacionales, para ello el correo electrónico y la plataforma institucional será la base de desarrollo informativo.

El plan de comunicación es un documento en donde se precisan las estrategias y las tácticas que realizará la institución en torno a la gestión de la comunicación y la información en un tiempo determinado, con el objetivo principal de obtener la fidelización de su personal, de tal manera que para ellos se ha establecido las siguientes herramientas:



## Requerimiento del personal

**Tabla N° 32**

REQUERIMIENTO DE PERSONAL	
<b>GERENCIA, DEPARTAMENTO O UNIDAD:</b> <hr style="width: 80%; margin: 5px 0;"/>	<b>FECHA DE SOLICITUD:</b> <hr style="width: 80%; margin: 5px 0;"/>
<b>NOMBRE DE LA PLAZA:</b> <hr style="width: 80%; margin: 5px 0;"/>	<b>TIPO DE CONTRATACION</b> PERMANENTE _____ INTERINO _____ PERIODO _____
<b>VACANTE ( )      NUEVA ( )</b>	
<b>CIFRA PRESUPUESTARIA</b>	
<b>JUSTIFICACION DE LA NECESIDAD DEL RECURSO:</b>  	
<b>BREVE DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO</b>	<b>PERFIL DEL PUESTO O REQUISITOS MINIMOS QUE DEBE POSEER EL CANDIDATO AL PUESTO</b>

Fuente: Investigación de campo (Instalaciones de la municipalidad)  
 Elaborado por: Ángela Aldas



**AVISO DE CONCURSO DE ASCENSO A NIVEL SUPERIOR  
EMPLEADOS MUNICIPALES**

**Tabla N° 33**

SOMETE A CONCURSO DE ASCENSO A NIVEL SUPERIOR (LOS) SIGUIENTES CARGOS  NOMBRE DE LA (S) PLAZA(S)	
FUNCIONES DE LA (S) PLAZA (S)	
<b>REQUISITOS:</b>  EDUCATIVOS:   EXPERIENCIA:   HABILIDADES:   OTROS:	<b>SE OFRECE:</b>  SALARIO:  PRESTACIONES DE LEY:   OTROS:

Fuente: Investigación de campo (Instalaciones de la municipalidad)  
 Elaborado por: Ángela Aldas

## Uso de las TICS

En el desarrollo del sistema de información se utilizará el intranet que será como un sitio web interno, diseñado para ser utilizado dentro de los límites del Municipio, ya que al ser privadas y la información que en ella reside tiene como objetivo asistir a los trabajadores en la generación de valor para la institución.

GRAFICO N° 20: Uso del Intranet



Fuente: Investigación de campo (Instalaciones de la municipalidad)  
Elaborado por: Ángela Aldas

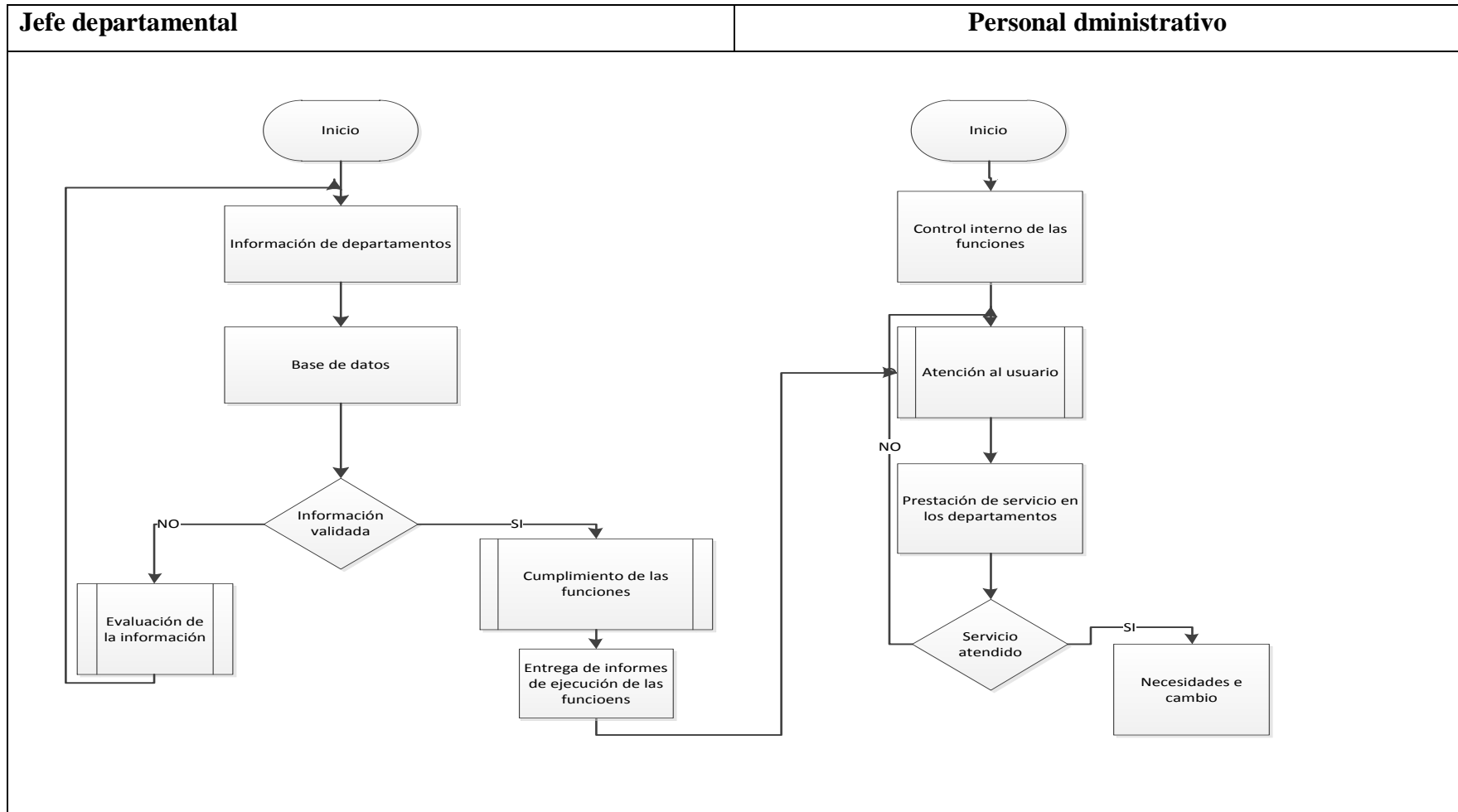
### El uso de esta intranet permitira:

- Los datos estén en la red privada de institución
- Exclusivo para el personal,
- Posee control de acceso

Por tanto la difusión y comunicación de la información incluirá textos, gráficos, sonidos, etc. Adecuados, generando esto un sistema comunicativo proactivo.

# DOCUMENTACION PARA LA COMUNICACIÓN

## Flujograma N °04



Fuente: Investigación de campo (Instalaciones de la municipalidad)  
Elaborado por: Ángela Aldas

## PLAN OPERATIVO

**Tabla N° 34**

PLAN DE ACCIÓN TÉCNICAS	TEMAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO	TIEMPO	RESPONSABLES	RESULTADOS
I ETAPA	Sistematizar los procedimientos (flujos y contenidos generales) de los procesos de comunicación e información	Diseño de estrategias de desarrollo para la difusión y comunicación.	Recursos Humanos Recursos Económicos Materiales	\$ 250	Noviembre 2013	Departamento de Recursos Humanos	Mejorar el nivel de atención, comunicación entre los administrativos
II ETAPA	Promover la participación de figuras claves de la comunicación en la estructura organización	Implementar un sistema de comunicación interno horizontal.	Recursos Humanos	\$750	Diciembre 2013	Departamento de Recursos Humanos	Personal más eficiente
III ETAPA	Establecimiento de control por el órgano regular	Estrategias tácticas Estrategias operativas	Recursos Humanos	\$550	Enero 2014	Departamento de Recursos Humanos	Fomentar interrelación personal
IV ETAPA	Protocolizar documentos de apoyo relacionados con funcionamiento de la institución	Estructura de las técnicas como instrumento de comunicación	Materiales Recursos Humanos	4600	Febrero 2014	Departamento de Recursos Humanos	Tener personal más capacitado y fortalecer la comunicación dentro de la institución.

Fuente: Investigación de campo (Instalaciones de la municipalidad)  
Elaborado por: Ángela Aldas

## 6.8 Administración

La administración de la propuesta está determinada por la utilización eficiente de los instrumentos administrativos como el control de gestión, en el cual se sustenta el manejo institucional y en el cual se fomenta la sinergia organizacional para tomar decisiones eficientes y encaminadas al alto desarrollo del sistema de comunicación.

## 6.9 Evaluación de la Propuesta

La fase de evaluación de la propuesta estará determinada por las siguientes etapas:

### Evaluación de la Propuesta

Tabla N° 35

<b>PREGUNTAS BASICAS</b>	<b>EXPLICACION</b>
¿Quiénes solicitan evaluar?	Autoridades
¿Por qué evaluar?	Para mejorar el servicio al usuario
¿Para qué evaluar?	Para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta
¿Qué evaluar?	Comunicación
¿Quién evalúa?	Alcalde y director de Recurso Humano
¿Cuándo evaluar?	Al principio de cada año
¿Cómo evaluar?	Se evaluará en las instalaciones de la institución
¿Con que evaluar?	La Encuesta, Entrevista y la Observación

Fuente: Investigación de campo (Instalaciones de la municipalidad)

Elaborado por: Ángela Aldas

## 6.10 BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, I (2009) Gestión del Talento Humano, Primera Edición, Cía. Editorial Continental.

DAFT R (1998). Teoría y Diseño Organizacional. ED Empresariales. México.

DÁVALOS NELSON (2008) .Gestión por competencias. Editorial Paraninfo. Barcelona España.

DESSLER G (2011). El recurso humano y su competitiva. Editorial Thomson. Buenos Aires Argentina.

HERRERA, Luis y otros (2008) Maestría en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales. AFEFCE. Quito Ecuador.

KOONTZ, HAROLD. (2006). Organización de empresas”. Ed. Gestión. España. 89 pp.

ROBBINS, S.Y JUDGE, T (2009) Comportamiento Organizacional. Décima Tercera Edición .Editorial Pearson Educación, México.

FUENTES, J. (2009).Comportamiento Organizacional. México: Interamericana editores, S.A. de C.V.

ADLER, R. y MARQUARDT, (2008) Comunicación Organizacional . Mexico

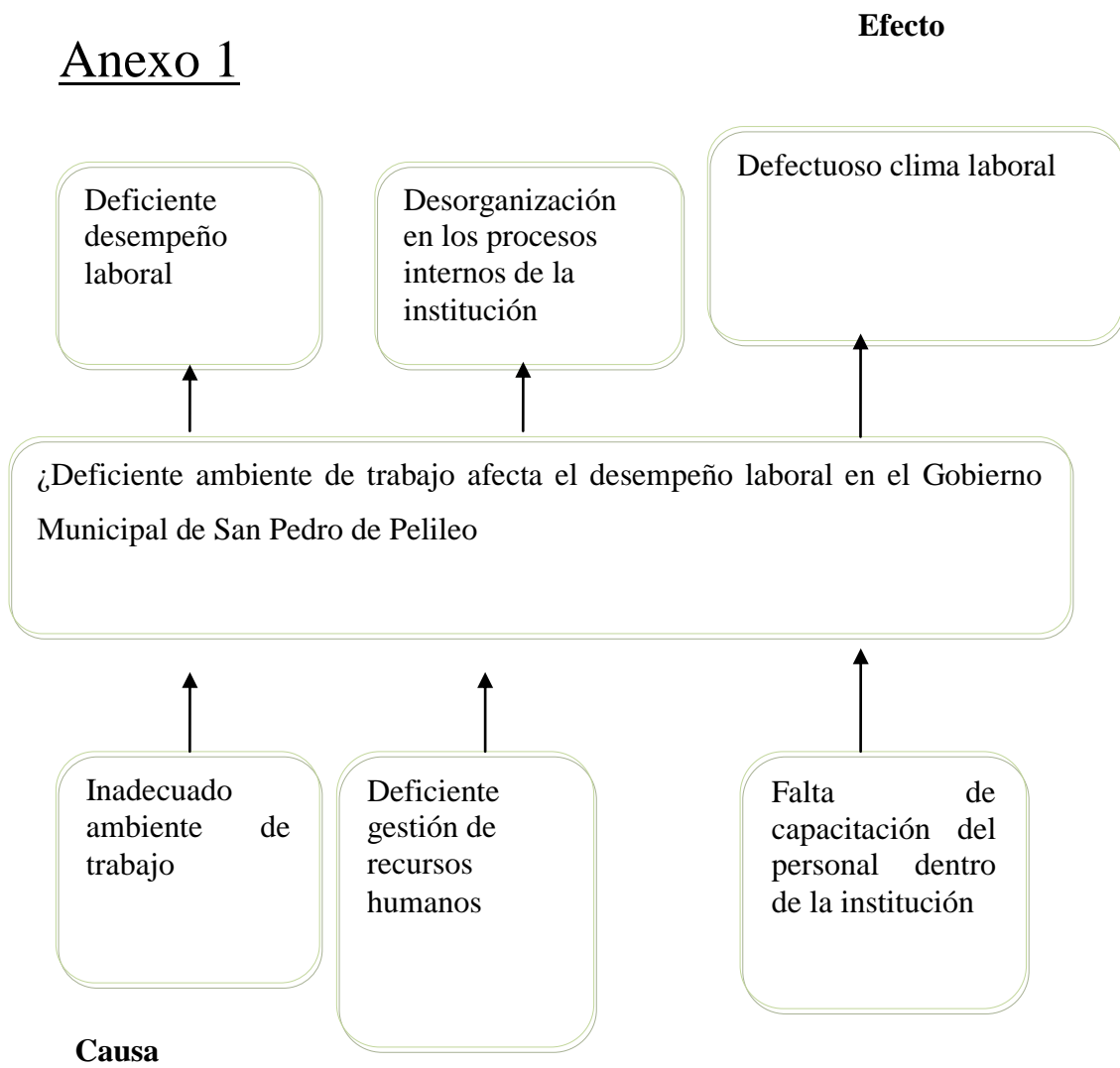
[http://elecuatoriano.com/ecuador/tungurahua\\_cantones.html](http://elecuatoriano.com/ecuador/tungurahua_cantones.html)

<http://www.aeca.es/xiiiicongresoaecca/cd/108c.pdf>

[http://www.meta4.es/brochures/general\\_brochure.pdf](http://www.meta4.es/brochures/general_brochure.pdf)

## Anexos

### Anexo 1



## **Anexo 2**

### **ENCUESTA**

**AMBITO DE ESTUDIO:** EL AMBIENTE DE TRABAJO Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN PEDRO DE PELILEO.

**OBJETIVO:** Determinar un ambiente de trabajo acorde a las necesidades para obtener un desempeño laboral eficiente.

### **INSTRUCCIONES:**

Lea detenidamente las preguntas

Marque con una X en la respuesta correcta que usted crea que es la correcta.

**1.- ¿Cómo califica la gestión pública en el aspecto de la atención al cliente dentro del Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo?**

Excelente ( )

Muy buena ( )

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

¿Por qué? .....



**2.- ¿Cómo considera que es el actual ambiente de trabajo dentro del Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo?**

Excelente ( )

Muy buena ( )

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

¿Por qué?.....

**3.- ¿Cómo considera que es el proceso de información dentro del Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo?**

Muy Adecuado ( )

Medianamente adecuado ( )

Adecuado ( )

Medianamente inadecuado ( )

Inadecuado ( )

¿Por qué ?.....

**4.- ¿Cómo califica la comunicación institucional personal del Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo?**

Excelente ( )

Muy buena ( )

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

¿Por qué ?.....

**5.- ¿Qué aspectos influyen en el comportamiento de las personas que labora en del Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo?**

- Espacio Físico ( )
- Iluminación ( )
- Relaciones Interpersonales ( )
- Seguridad Laboral ( )
- Falta de Motivación ( )

**6.- ¿Identifique cuál es el principal hábito de trabajo que influye en las interrelaciones personales?**

- Trabajo en equipo ( )
- Puntualidad ( )
- Comunicación ( )
- Responsabilidad ( )
- Estar preparado ( )

**7.- ¿Considera Ud. que el comportamiento del personal influye en el rendimiento laboral?**

SI ( )

NO ( )

Porque.....

**8.- ¿Con que frecuencia le gustaría ser evaluado?**

1 vez al año

2 o más veces en el año

Porque.....

**9.- ¿Considera necesario realizar una evaluación de desempeño laboral en la municipalidad?**

SI ( )

NO ( )

¿Por qué?.....

**10.- ¿Cómo califica el grado de conocimiento del personal con respecto a su puesto de trabajo?**

Excelente ( )

Muy buena ( )

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

¿Por qué ?.....

**11.- ¿Los resultados institucionales deben ser mejorados en el ámbito del desempeño laboral?**

SI ( )

NO

¿Por qué?.....

**DATOS INFORMATIVOS**

**EDAD:**.....

**GENERO:**.....

**CARGO QUE OCUPA:**.....

**TIEMPO DE PERMANENCIA EN LA MUNICIPALIDAD:**.....

## Anexo 3

### Logotipo de la Municipalidad



## Anexo 4

### PALACIO MUNICIPAL



## **Anexo 5**



**Ing. Iván Núñez**

**Jefe del departamento del talento humano**

## **Anexo 6**



**Ing. Rodman Gallegos**

**Analista Técnico 1 del departamento del talento humano**

## **Anexo 7**



**Ing. Paúl Tubón**

**Analista Técnico 2 del departamento del talento humano**



## Anexo 8

### CONSEJO CANTONAL



## Anexo 9

### DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO

