

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COHORTE 2018

Tema: “La gestión laboral y la productividad de los servidores de los Gobiernos
Autónomos Descentralizados de la zona 3 en el Ecuador”

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del grado académico de Magíster en
Administración de Empresas Mención Sistemas Integrados de Gestión de Calidad,
Seguridad y Ambiente

Autor: Ingeniero Roberto Ismael Chávez Viera

Director: Ingeniero Klever Armando Moreno Gavilanes, PhD.

Ambato – Ecuador

2021

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

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA., e integrado por los señores: *Ingeniero Leonardo Gabriel Ballesteros López, MBA., e Ingeniero Víctor Hugo Córdova Aldas, PhD.* designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el informe investigación con *el tema: “La gestión laboral y la productividad de los servidores de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la zona 3 en el Ecuador”* elaborado y presentado por el señor *Ingeniero Roberto Ismael Chávez Viera*, para optar por el Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas Mención Sistemas Integrados de Gestión de Calidad, Seguridad y Ambiente una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.

Presidente y Miembro del Tribunal

Ing. Leonardo Gabriel Ballesteros López, MBA

Miembro del Tribunal

Ing. Víctor Hugo Córdova Aldas, PhD.

Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: La gestión laboral y la productividad de los servidores de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la zona 3 en el Ecuador, le corresponde exclusivamente al Ingeniero Roberto Ismael Chávez Viera, autor bajo la dirección del Ingeniero Klever Armando Moreno Gavilanes, PhD., director del trabajo de titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Roberto Ismael Chávez Viera

C.C. 1804194767

AUTOR

Ing. Kléver Armando Moreno Gavilanes, PhD.

C.C.1802463370

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

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

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

Ing. Roberto Ismael Chávez Viera
C.C. 1804194767

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

A LA UNIDAD ACADÉMICA DE TITULACIÓN	ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
APÉNDICES.....	x
AGRADECIMIENTO.....	xi
DEDICATORIA	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
EXECUTIVE SUMMARY.....	xv
INTRODUCCION	1
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	2
2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO.....	2
2.1 Área de Conocimiento.....	2
2.2 Líneas de Investigación	2
3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	2
3.1 Tiempo de Ejecución.....	2
3.2 Financiamiento	3
3.3 Autor/es	3
4. DESCRIPCIÓN DETALLADA	3
4.1 Definición del Problema de la Investigación.....	3
4.2 Objetivos de la Investigación	7
4.3 Justificación de la Investigación.....	8
4.4.2 Marco Teorico	9
4.5. Metodología.....	27
5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
5.1. Perfil de los empleados que laboran en la unidad de planificación y desarrollo del GAD Municipalidad de Ambato.....	31
5.2. Resultados descriptivos obtenidos de la aplicación de la encuesta	33

5.3. Determinación de los índices de eficiencia y eficacia del área de planificación territorial del GAD Municipalidad de Ambato	73
5.4. Prueba de hipótesis del estudio.....	76
5.5. CONCLUSIONES.....	83
5.6. RECOMENDACIONES	84
6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	85
7. APÉNDICES	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población.....	28
Tabla 2. Ficha técnica de la muestra	29
Tabla 3. Ficha técnica de la muestra	30
Tabla 4. Perfil sociodemográfico	31
Tabla 5. Datos descriptivos	32
Tabla 6. Calificación del nivel de eficiencia	73
Tabla 7. Calificación del nivel de eficiencia	75
Tabla 8. Prueba KMO y Bartlett	77
Tabla 9. Explicación de cargas factoriales	77
Tabla 10. Matriz de componentes rotados	80
Tabla 11. Comprobación de Hipótesis	82
Tabla 12. Fiabilidad por ítem	92
Tabla 13. Varianzas explicadas complementarias.....	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cualidades del capital humano.....	10
Figura 2. Niveles de gestión organizacional	11
Figura 3. Actividades de gestión del capital humano	12
Figura 4. Factores de evaluación del capital humano	16
Figura 5. Factores de evaluación del desempeño.....	21
Figura 6. Necesidades básicas del capital humano	22
Figura 7. Evaluación de experiencias del trabajador	23
Figura 8. Modelo AMO de evaluación del desempeño	29
Figura 9. Habilidades de los empleados - 1	33
Figura 10. Habilidades de los empleados - 2	34
Figura 11. Habilidades de los empleados.....	35
Figura 12. Habilidades de los empleados	36
Figura 13. Habilidades de los empleados.....	37
Figura 14. Habilidades de los empleados.....	38
Figura 15. Motivación de los empleados.	39
Figura 16. Motivación de los empleados.	40
Figura 17. Motivación de los empleados	41
Figura 18. Motivación de los empleados	42
Figura 19. Motivación de los empleados	43
Figura 20. Motivación de los empleados	44
Figura 21. Motivación de los empleados	45
Figura 22. Motivación de los empleados	46
Figura 23. Motivación de los empleados.	47
Figura 24. Motivación de los empleados.	48
Figura 25. Motivación de los empleados	49
Figura 26. Motivación de los empleados	50
Figura 27. Motivación de los empleados	51
Figura 28. Motivación de los empleados	52
Figura 29. Motivación de los empleados	53

Figura 30. Motivación de los empleados	54
Figura 31. Motivación de los empleados	55
Figura 32. Motivación de los empleados	56
Figura 33. Motivación de los empleados	57
Figura 34. Motivación de los empleados	58
Figura 35. Motivación de los empleados	59
Figura 36. Motivación de los empleados	60
Figura 37. Motivación de los empleados	61
Figura 38. Motivación de los empleados	62
Figura 39. Motivación de los empleados	63
Figura 40. Motivación de los empleados	64
Figura 41. Oportunidades de los empleados	65
Figura 42. Oportunidades de los empleados	66
Figura 43. Oportunidades de los empleados	67
Figura 44. Oportunidades de los empleados	68
Figura 45. Eficiencia de los empleados	69
Figura 46. Eficacia de los empleados	70
Figura 47. Efectividad de los empleados	71
Figura 48. Efectividad de los empleados	72
Figura 49. Sedimentación del instrumento aplicado.....	79
Figura 50. Representación gráfica del modelo de AMO de comprobación de hipótesis.	81

APÉNDICES

Apéndice 1. Encuesta aplicada al personal del GAD Municipalidad de Ambato.....	88
Apéndice 2. Coeficientes de fiabilidad por ítem de la encuesta aplicada	92
Apéndice 3. Media y varianza de validación del alfa de Cronbach	95

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios quien con su bendición llena siempre mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar mis metas propuestas.

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato

facilitador del conocimiento, a la Facultad de Ciencias Administrativas, a mi tutor quien con su gran calidad humana me ha guiado en este proceso y a mis docentes que me brindaron nuevos conocimientos.

Finalmente quiero dar gracias a todos mis seres queridos por el apoyo incondicional para culminar esta maravillosa etapa de mi vida.

DEDICATORIA

Lleno de gozo, de amor y de esperanza,
dedico este proyecto a cada uno de mis
seres queridos, quienes han sido mis
pilares para seguir adelante.

Es para mí una gran satisfacción poder
dedicarles a ellos, que con mucho
esfuerzo, esmero y trabajo me lo he
ganado.

Quiero especialmente dedicar este logro
a Sofia, quien es y será el motor de mi
vida ya que con su amor he podido
hacer frente a las adversidades.

Para todas aquellas personas que
creyeron en mí y que de alguna manera
me apoyaron con todo corazón, dedico
el presente trabajo.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
COHORTE 2018

TEMA: LA GESTIÓN LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS SERVIDORES
DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS DE LA ZONA 3 EN
EL ECUADOR

AUTOR: *Ingeniero Roberto Ismael Chávez Viera*

DIRECTOR: *Ingeniero Klever Armando Moreno Gavilanes, PhD.*

FECHA: *24 de agosto del 2021*

RESUMEN EJECUTIVO

La productividad en el entorno internacional se ha transformado en un eje de las empresas, puesto que, una alta productividad y una adecuada estrategia han permitido el aumento de la competitividad e innovación en las empresas. La importancia de este trabajo se basó en ofrecer al personal un ambiente de trabajo conforme y saludable, al considerar una serie de características individuales, que son relacionadas con la gestión y desempeño laboral. La motivación, habilidades, necesidades y oportunidades han sido las variables observadas que han influido dentro de la naturaleza de la organización para predecir comportamientos afecten directamente a los colaboradores y se generen cambios sin precedentes que se están en las organizaciones. El propósito del trabajo fue analizar la influencia de la gestión laboral y la productividad de los servidores públicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la zona 3. Sin embargo, se tomó como muestra al GAD de la Municipalidad de Ambato mediante el muestreo no probabilístico por conveniencia para la evaluación de gestión del desempeño y nivel de productividad organizacional. Para ello, se evaluó la gestión laboral de los empleados mediante un análisis de desempeño de habilidades, motivación, oportunidades, y productividad para el mejoramiento de sus funciones dentro del área de planificación y desarrollo del GAD

Municipalidad de Ambato. Luego, se determinó el nivel de productividad a través de la aplicación de ecuaciones de eficiencia de los empleados para el mejoramiento productivo del GAD Municipalidad de Ambato. Además, se identificó la relación entre la gestión laboral y la productividad de los servidores mediante correlación de Pearson. Los hallazgos revelaron que, el GAD Municipalidad de Ambato denotó una eficiencia del 82%, es decir, tuvo un nivel muy bueno con relación a la gestión de productividad. Se concluyó que, la gestión laboral si influye en la productividad. Para ello, se identificó que, las habilidades y oportunidades de los empleados *si han influido* en la productividad del área de planificación territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato. Mientras que, la motivación no ha sido una variable predictiva del trabajo.

DESCRIPTORES: *COMPETITIVIDAD, DESARROLLO HUMANO, DESEMPEÑO LABORAL, EVALUACIÓN, GESTIÓN DEL PERSONAL, HABILIDADES, INDICADORES, MOTIVACIÓN, OPORTUNIDADES, PRODUCTIVIDAD.*

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
COHORTE 2018

THEME: LABOR MANAGEMENT AND PRODUCTIVITY OF THE SERVERS OF
THE DECENTRALIZED AUTONOMOUS GOVERNMENTS OF ZONE 3 IN
ECUADOR

AUTHOR: *Ingeniero Roberto Ismael Chávez Viera*

DIRECTED BY: *Ingeniero Klever Armando Moreno Gavilanes, PhD.*

DATE: *24 de agosto del 2021*

EXECUTIVE SUMMARY

Productivity in the international environment has become an axis of companies, since high productivity and an adequate strategy have allowed the increase of competitiveness and innovation in companies. The importance of this work was based on offering the staff a conforming and healthy work environment, considering a series of individual characteristics, which are related to management and job performance. Motivation, skills, needs and opportunities have been the variables observed that have influenced the nature of the organization to predict behaviors that directly affect employees and generate unprecedented changes that are taking place in organizations. The purpose of the work was to analyze the influence of labor management and the productivity of public servants of the Decentralized Autonomous Governments of zone 3. However, the GAD of the Municipality of Ambato was taken as a sample through non-probabilistic sampling for convenience. for the evaluation of performance management and organizational productivity level. For this, the labor management of the employees was evaluated through an analysis of the performance of skills, motivation, opportunities, and productivity for the improvement of their functions within the planning and development area of the GAD

Municipality of Ambato. Then, the productivity level was determined through the application of employee efficiency equations for the productive improvement of the GAD Municipality of Ambato. In addition, the relationship between labor management and server productivity was identified by Pearson's correlation. The findings revealed that the GAD Municipality of Ambato denoted an efficiency of 82%, that is, it had a very good level in relation to productivity management. It was concluded that labor management does influence productivity. For this, it was identified that the skills and opportunities of the employees have influenced the productivity of the territorial planning area of the Autonomous Decentralized Government of the Municipality of Ambato. Whereas, motivation has not been a predictive variable of work.

KEYWORDS: *COMPETITIVENESS, HUMAN DEVELOPMENT, JOB PERFORMANCE, APPRAISAL, PERSONNEL MANAGEMENT, SKILLS, INDICATORS, MOTIVATION, OPPORTUNITIES, PRODUCTIVITY*

INTRODUCCION

El presente proyecto de investigación tiene como propósito dar a conocer la influencia de la gestión laboral y la productividad de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato mediante la evaluación de gestión del desempeño y nivel de productividad organizacional para que sea adaptado como un modelo de gestión en la Zona 3 del Ecuador. El trabajo está estructurado por cinco capítulos.

El primer capítulo trata sobre el tema de la investigación “La gestión laboral y la productividad de los servidores de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la zona 3 en el Ecuador.”

El segundo capítulo menciona la línea de investigación desarrollo territorial y empresarial, con un área de conocimiento administrativa.

El tercer capítulo es sobre la información del trabajo, el tiempo de ejecución, el financiamiento que es acorde a la magnitud de la investigación y los datos del autor de la investigación.

El cuarto capítulo es sobre la descripción detallada, la definición del problema de la investigación en general, se formuló el objetivo de estudio el cual es analizar la influencia de la gestión laboral y la productividad de los servidores públicos conforme al ingreso y direccionamiento de la documentación continuando con la justificación de la investigación y marco teórico donde consta estudios de la clasificación y direccionamiento de la documentación, seguido de la metodología que explica la modalidad de investigación, teniendo en cuenta la población y muestra de 82 colaboradores.

El quinto capítulo denominado resultados de la investigación, donde se analiza el perfil de los empleados, enfatizando en resultados mediante cuadros y figuras estadísticas obtenidos de la aplicación de la encuesta, la determinación de los índices de eficiencia y eficacia del área de planificación territorial por último la prueba de hipótesis del estudio,

también se formuló las conclusiones y recomendaciones donde se plasma en base a los objetivos a través de los resultados.

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

La gestión laboral y la productividad de los servidores de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la zona 3 en el Ecuador.

2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO

2.1 Área de Conocimiento

Administrativa

2.2 Líneas de Investigación


Desarrollo territorial y empresarial

3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

3.1 Tiempo de Ejecución

julio 2020 / julio 2021

3.2 Financiamiento

 UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS				
ITEM	RECURSOS	CANTIDAD	P. UNITARIO	P. TOTAL
1	Equipo de computo	1	1200	1200
2	Materiales e insumos	1	150	150
3	Impresiones y copias	1	250	250
4	Internet	1	200	200
5	transporte	1	200	200
			TOTAL	2000

3.3 Autor/es

Nombre: Roberto Ismael Chávez Viera

Grado Académico: Tercer Nivel

Teléfono: 0987-460-984

Correo electrónico: robert_isma@hotmail.com

4. DESCRIPCIÓN DETALLADA

4.1 Definición del Problema de la Investigación

La productividad en el ámbito internacional se ha vuelto un tema fundamental en las empresas, ya que una alta productividad y una adecuada estrategia permiten el aumento de la competitividad e innovación en las empresas (OCDE, 2016). Debido al incremento del elemento diferenciador para alcanzar el éxito a nivel nacional e internacional, la medición de la productividad a nivel de las empresas, así como de las cadenas productivas, ha resultado ser una condición necesaria para la evaluación de su desempeño, innovación y definición de sus estrategias empresariales.

La existencia de una brecha entre las empresas extremadamente productivas y las que no lo son, que con el tiempo se ha incrementado gracias a la falta de aplicación de conocimientos y tecnologías que solo poseen las organizaciones con un gran incremento económico. Sin embargo, no ha sido compartido o difundido con el mercado debido a la competencia existente. Los factores lo han denominado como eficiencia en la asignación de recursos y el capital basado en las inversiones, así como factores externos políticos que influyen directamente en la productividad colectiva (Peralta, 2015).

La productividad laboral se establece como un indicador económico que está ligado a la competitividad, el nivel de vida de las empresas y al crecimiento económico organizacional, que se encuentra representado en el volumen total de producción reflejado en términos producidos por unidades de trabajo y número de personas empleadas, en un periodo determinado de tiempo (López, 2017). Al ser un indicador permite a las organizaciones evaluar su productividad y evaluar su nivel de materias primas, lo cual posibilita a los altos mandos a implementar medidas innovadoras que mejoren la calidad productiva dentro de las empresas.

A nivel mundial a partir del siglo XXI la productividad presentó una aceleración importante de alrededor de 1.9% por persona empleada, donde se debutaba la competencia entre las potencias japonesas (1.1%), europeas (1.2%) y americanas (2.2%), las cuales concentraron el mayor crecimiento productivo, debido a sus economías industrializadas. A diferencia de América latina que la relación empleo-población presentó una disminución, como el caso de Argentina que descendió 37.1%, Colombia 51.6%, Chile 35.3% y Uruguay 47.6% por lo que se evidenció divergencias entre las cifras de productividad enfocado en la tasa de empleo (Bell, Espin, & Espin, 2015).

En Latinoamérica, la calidad laboral se ha identificado como la formación, adquisición de conocimientos, actitudes, habilidades y conductas para el desempeño de una actividad, es decir que, al realizarse de una manera dinámica, teniendo en cuenta los cambios tecnológicos, se la puede constituir como una estrategia competitiva (Tajar, 2018). Actualmente, las organizaciones implementan modelos de gestión empresarial, donde

reconocen que la fuente de diferenciación es el talento humano siendo el punto clave para alcanzar objetivos, y que a través de avances tecnológicos y sociales surge este valor agregado como es el generador de riquezas englobando todos los esfuerzos y la atención hacia los colaboradores fortaleciendo el activo humano y generando un clima organizacional estable (Romero, Ortiz, & Barraqueta, 2017).

En el Ecuador, la productividad por trabajador para el año 2018 obtuvo un promedio de 0.98% una de las tasas más bajas de la región. El Banco central del Ecuador busca desarrollar nuevas estrategias para apoyar la productividad mayormente del sector público (Caria, 2019). En este caso particular, al hacer referencia al sector público, se lo hace en concordancia con el artículo 225 de la Constitución de la República del Ecuador, 3 2008 en el numeral 2, donde indica que, el sector público comprende las entidades que integran el Régimen Autónomo Descentralizado, ya que las entidades públicas en el país no manejan niveles de eficiencia o de productividad por lo que existe una brecha que puede ser ocupada por otras empresas que quieran intervenir en el mercado laboral público (CEPAL, 2016). Con referencia en los datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) los ecuatorianos trabajan un promedio de 1237 horas en el año y con cada hora de trabajo producen \$15 dólares. Por tal motivo, el Foro económico Mundial lo ubica en la posición 76 entre 140 países con una tasa de 4.07 porcentual sobre 7 puntos (Briones, Vera, & Peñafiel, 2018).

En el Ecuador, la Seguridad y Salud en el Trabajo, es un Derecho fundamental de los trabajadores, establecido en el artículo 23 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, desde el año 2003 por iniciativa de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) iniciativa a la que se adhirió el Ecuador el 28 de abril de 2004 mediante Acuerdo Ministerial N° 00166. Así mismo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) quien define la capacitación como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, se evidencia que vivimos en un mundo cambiante, en donde constantemente hay que formarse y capacitarse para ser competentes (Rojas & Vilchez, 2018).

Mediante la Secretaría de la Administración Pública se establecieron treinta entidades públicas que lograron aplicar un entorno laboral muy sano para sus servidores durante el periodo del año 2014-2015, con base en la constitución en su artículo 33 que establece que el estado es quien debe garantizar un espacio de trabajo saludable, donde se determinó que alrededor del 85% poseen orgullo de pertenecer al sector público con una credibilidad mayor al 70% que denota la confianza en el liderazgo de quienes dirigen las instituciones públicas.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) o juntas parroquiales rurales, son las encargadas de analizar el nivel de productividad y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores públicos de cada cantón (Otero, 2018). Por lo tanto, en la presente investigación se determinará la gestión laboral y la productividad de los servidores de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la zona 3 en el Ecuador, los datos obtenidos producto de esta investigación permitirán el perfeccionamiento progresivo de los procesos orientados hacia un adecuado clima organizacional en las áreas en las que se desempeña el servidor público.

El artículo 238 de la Constitución de la República del Ecuador, establece se rigen por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. Es decir, son las instituciones que conforman la organización territorial del Estado Ecuatoriano. De igual manera el artículo 242 menciona que el Estado se organiza territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales. Adicionalmente el capítulo tercero desde el artículo 251 al 274 define las competencias específicas que deben acatar.

El cantón Ambato a través de su poder ejecutivo designado a un ciudadano denominado alcalde con toda una estructura burocrática y operativa que se establece como Gobierno Autónomo Descentralizado y cuenta con una administración municipal y varias direcciones que cumplen el rol de asesores de apoyo en planes estratégicos y operativos (GAD AMBATO, 2014). Su principal eje es promover el desarrollo sustentable de la ciudad mediante una gestión integral, innovadora con procesos efectivos tanto políticos

como municipales. Por tal motivo, se debe contar con una gestión laboral adecuada, un ambiente laboral óptimo, de modo que se logre una verdadera productividad de todos los funcionarios.

Para el año 2019 los resultados de desempeño laboral según Jimenez (2021) demuestran un rendimiento óptimo de la municipalidad. Sin embargo, en el sector público existe una marcada influencia política en la toma de decisiones, no se aplican técnicamente los manuales, políticas y procedimientos y por ende se genera una mala gestión desde los niveles jerárquicos, dado que, si requiere realizar una adecuada gestión del talento humano. En ocasiones no se podrá realizar debido a los compromisos políticos adquiridos, sin respetar que los perfiles de los trabajadores estén en correspondencia con la exigencia del cargo.

La importancia de esta investigación se basa en ofrecer al personal un ambiente de trabajo conforme y saludable considerando series de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

4.2 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la influencia de la gestión laboral y la productividad de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato mediante la evaluación de gestión del desempeño y nivel de productividad organizacional para que sea adaptado como un modelo de gestión en la Zona 3 del Ecuador.

Objetivos Específicos

- Evaluar la gestión laboral de los empleados mediante un análisis de desempeño de habilidades, motivación, oportunidades, y productividad para el mejoramiento de sus funciones dentro del área de planificación y desarrollo del GAD Municipalidad de Ambato.
- Determinar el nivel de productividad a través de la aplicación de ecuaciones de eficiencia y eficacia de los empleados para el mejoramiento productivo del GAD Municipalidad de Ambato.
- Identificar la relación entre la gestión laboral y la productividad de los servidores mediante correlación de Pearson.

4.3 Justificación de la Investigación

El presente trabajo presenta originalidad, puesto que, el estudio recalca la influencia que mantiene la gestión laboral la productividad de los servidores de los gobiernos autónomos descentralizados. La misma que, conlleva a enfrentar grandes desafíos y cambios en la estructura política, administrativa y económica.

La importancia de esta investigación está en la necesidad de ofrecer al personal que labora en los GADS un ambiente de trabajo conforme y saludable, lo cual permite un trabajo más seguro y con mayor capacidad de producción implementando metodologías de trabajo apropiadas de acuerdo al tipo de trabajo que se realiza.

El impacto, sin duda alguna, son los cambios importantes en la concepción de los gobiernos seccionales y sus sistemas de gestión. Pues, la Ley del Distrito Metropolitano demanda una mayor atención en los servicios principales hacia la población, mediante la creación de un régimen especial, dando paso a una descentralización en competencias estratégicas como el manejo del suelo, transporte público, aeropuerto, educación, entre otros.

Los beneficiarios de esta investigación no solo serán los servidores de los gobiernos autónomos descentralizados de la zona 3 en el Ecuador, sino también, el GAD, la

comunidad a la que sirve la Administración Municipal. Mediante el desarrollo del estudio se busca demostrar que la aplicación optima gestión administrativa eficaz y eficiente ayudará a que sus empleados se sientan a gusto en su puesto de trabajo y cumplir con las expectativas. Además de permitir que futuras administraciones lo utilicen de guía.

4.4.2 Marco Teorico

Talento humano

El término gestión de talento humano fue acuñado en 1997 por McKinsey & Company, pero no fue hasta 1998 que alcanzó fama internacional, cuando David Watkins, de la empresa Softscape, lo popularizó al usarlo en uno de sus escritos. Aun así, no ha sido hasta hace poco cuando este concepto comenzó a obtener un gran protagonismo, al pasar los departamentos de recursos humanos de un modelo tradicional de gestión centrada en actividades como contrataciones, procesos administrativos y beneficios, a la gestión del talento humano que se centra en encontrar y destacar a aquellas personas con un alto potencial dentro de su puesto en la propia organización (Vallejo & Portalanza, 2017).

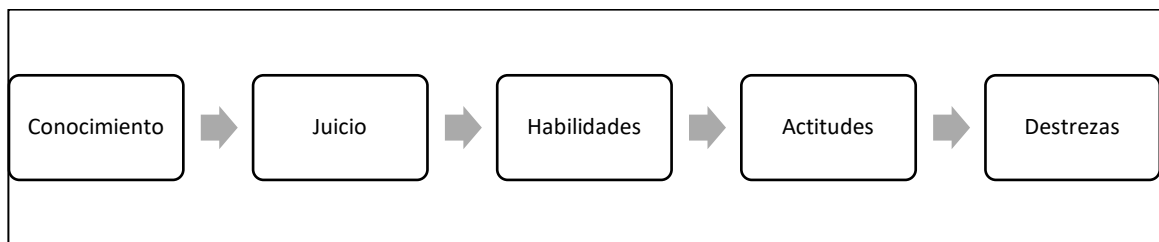
El talento humano con relación a distintas teorías puede ser confundido con otra definición similar como las competencias del personal o el capital humano. En definitiva, se entiende como la capacidad de los individuos dentro de las organizaciones para entender, comprender y resolver de modo audaz determinada actividad, con la puesta en marcha de sus experiencias, habilidades y destrezas propias. Para Romero, Ortiz y Barrazueta (2017) referencian al conjunto de procesos que una organización, a través de su departamento de recursos humanos, pone en marcha para la atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores, al igual que para la retención de los que ya son parte de la empresa.

Por ende, se debe aplicar capacitaciones constantes, de modo que se logre estructurar un conocimiento constante en los colaboradores que vaya de la mano de la innovación (Bravo, Delgado y Parrales, 2016). El talento humano ligado a los valores de las organizaciones sustenta un liderazgo más fuerte y un capital humano sólido. Dada la

importancia que representa para una entidad contar con colaboradores de excelencia, que muestran un firme compromiso con la empresa, la gestión del talento humano es un proceso hacia el que apuestan cada vez más organizaciones, ya que una una óptima gestión del talento humano puede ser un factor clave al buscar el aumento de la competitividad y la rentabilidad de cualquier empresa (Vallejo & Portalanza, 2017).

Para Vallejo, Espinoza y Chavarria (2017) el talento humano se convierte en un factor fundamental para que las organizaciones logren el éxito, por lo que establece que tener personas no necesariamente significa que la empresa cuente con talentos, por lo que las organizaciones deben buscar ese diferenciador que potencie a su personal y lo convierta en capital competitivo, tales como:

Figura 1. Cualidades del capital humano



Fuente: Adaptado de Vallejo, Espinoza y Chavarria (2017). *Importancia de la gestión del talento humano como estrategia para la atracción y retención de docentes en las organizaciones educativas de Ecuador.*

El talento humano también se encarga de la administración del personal para que los talentos se ajusten a la adecuada inserción de cada individuo en su respectivo puesto de trabajo, de la misma forma, debe garantizar las relaciones laborales, motivar al personal bajo un clima organizacional adecuado para lograr mayor productividad (Bell et al., 2015).

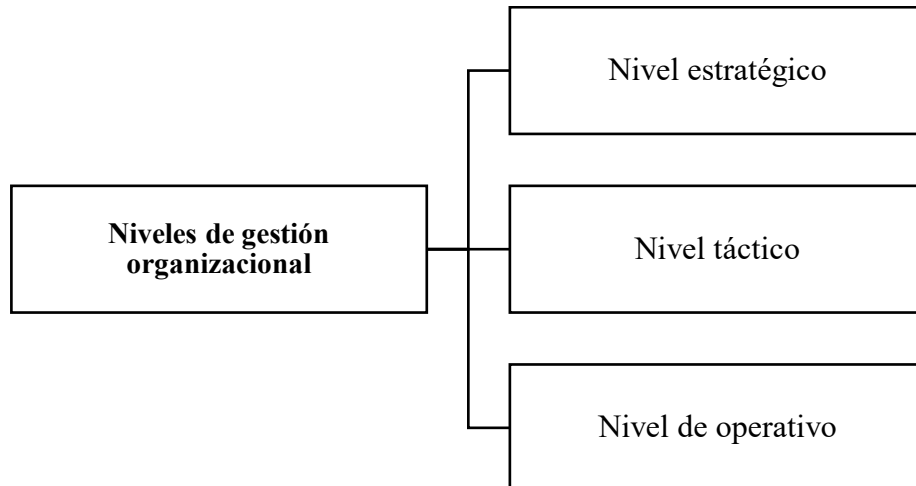
Gestión del personal

Para Armijos, Bermúdez y Mora (2019) la gestión del personal es la función macro-organizacional, directiva y que se encuentra en constante cambio, se integra al desarrollo

de sistemas de trabajo y a los cambios de actividades específicas relacionadas con un puesto de trabajo con una orientación al largo plazo. Del mismo modo, controlar el desempeño eficiente del personal, por lo que se emprenden técnicas de interrelación que permitan el apoyo y colaboración de todos con la única finalidad de cumplir los objetivos establecidos por la empresa.

La gestión del personal es el conjunto de tareas que se ocupan de las relaciones entre la plantilla y la empresa. No existe un criterio unánime sobre cuáles son los cometidos de esta sección de la administración empresarial, pudiendo incluir la atención a los aspectos legales o fiscales si así se ha delegado previamente, todo cuanto afecta a la situación del trabajador dentro de la compañía, desde su contratación hasta su cese o jubilación, pasa por la gestión de personal (Cunalata, 2019). Existen tres niveles que deben prevalecer con una serie de tareas, de modo que se garantice el éxito de toda la organización:

Figura 2. Niveles de gestión organizacional



Fuente: Adaptado de Cunalata (2019). *Gestión del talento humano y sus efectos en el desempeño laboral en la empresa BOHO, Ambato.*

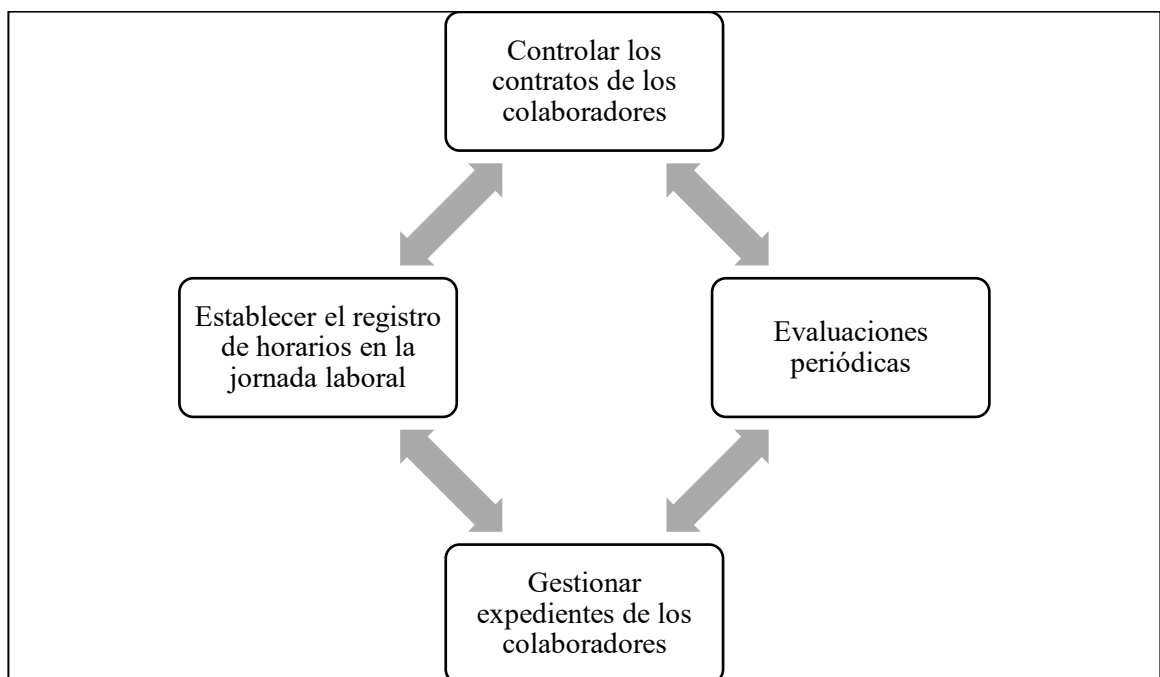
El nivel estratégico se enfoca planteamiento de acciones y objetivos a largo plazo que se deben alcanzar, la dirección es la principal encargada de establecer este nivel con la capacidad de generar estrategias bien direccionadas a los logros de la empresa (Bravo et al., 2016). El nivel táctico es responsable de las acciones que se deben realizar para

cumplir con la estrategia planteada, se involucran todos los departamentos organizacionales. Por último, en el nivel operativo se ejecutan las acciones desarrolladas (Bravo et al., 2016).

Actividades de gestión de personal

La gestión de personal puede llevarse a cabo de múltiples maneras, convencionalmente, los supervisores se encargaban de examinar en detalle la situación de cada trabajador. Esta función era actualizar sus datos y elaborando fichas corporativas para uso de otros departamentos o de la dirección misma (Bravo et al., 2016). Del mismo modo, la adecuada gestión del personal se refleja en una mayor satisfacción de los colaboradores y a su vez una mayor productividad. La gestión de personal abarca muchas actividades que se deben realizar para el correcto funcionamiento de las organizaciones tales como:

Figura 3. Actividades de gestión del capital humano



Fuente: Adaptado de Bravo et al. (2016). *Análisis de las investigaciones sobre Talento Humano*.

Seguridad y salud ocupacional

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) enuncian que, la salud ocupacional debe tener como objetivo la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y el bienestar social de los trabajadores en todas las ocupaciones, la prevención entre los trabajadores de las desviaciones de salud causados por sus condiciones de trabajo, la protección de los trabajadores en su empleo contra los riesgos resultantes de factores adversos a la salud; la colocación y el mantenimiento del trabajador en un entorno de trabajo adaptado a sus capacidades fisiológicas y psicológicas y, para resumir: la adaptación del trabajo al hombre y cada hombre a su puesto de trabajo (Guzmán, Sánchez, Placencia, & Silva, 2020).

Con respecto a la normativa de calidad de la gestión de seguridad ocupacional, se encuentra la Norma ISO 45001 pues, se prevé que establezca los requisitos para implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (actualmente el estándar OHSAS 18001), basado en el concepto de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, integrado con otros sistemas como ISO 9001 e ISO 14001.

En el Ecuador el marco legal de salud ocupacional y seguridad tiene la finalidad de prevenir enfermedades y accidentes en profesionales que se deriven de actividades laborales en distintas instituciones de trabajo, ya sea en el sector público o el sector privado (Silva, Merino, Benavides, López y Gómez, 2020). De igual forma se han establecido tratados con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Comunidad Andina de Naciones, como la resolución 957 donde se establece el reglamento del instrumento andino de seguridad y salud en el trabajo, el cual ha permitido elevar el nivel del sistema administrativo de salud y seguridad en el país.

Entre los principales avances, refuerza el papel de la alta dirección en el liderazgo del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, como parte relevante en su estrategia de negocio. Además, pone más énfasis en el contexto de la organización y en la gestión del riesgo, no solo limitado al efecto negativo de la incertidumbre sino también para aprovechar el conjunto de circunstancias que pueden conducir a la mejora del desempeño oportunidades (Silva et al., 2020).

Gestión Laboral

La gestión laboral es fundamental en las organizaciones, ya que debe ser muy precisa para articular las actividades que los colaboradores deben cumplir con claridad para que no existan cuellos de botella durante el proceso de su desarrollo (Rojas y Vilchez, 2018). Al trabajar con recursos tanto humanos como productivos resulta difícil esclarecer cuando uno de ellos falla, por lo que nada puede funcionar dentro de la empresa. Por tal motivo, los colaboradores son los encargados de generar vitalidad mediante su contribución laboral.

Muchas empresas multinacionales o de gran potencial económico cuentan con un departamento de recursos humanos que se encarga de las tareas relacionadas a la contratación de personal o con la contratación de asesores externos, pero en empresas pequeñas es habitual que esas labores las asuma una persona que tiene otras funciones no relacionadas con este ámbito, también es frecuente la contratación de asesores laborales externos o a su vez muchas de las labores relacionadas con la gestión laboral suelen ser llevadas a cabo por otros departamentos de la empresa (Soto, 2006).

Actividades de la gestión laboral

De acuerdo con García (2019) podemos decir que la gestión laboral comprende las siguientes actividades en las empresas:

- Sistemas y procesos para la atracción, preselección y selección de colaboradores.

- Confección y tramitación de contratos de trabajo.
- Diseño de programas de onboarding.
- Valoración de la necesidad y, en su caso, ejecución de programas de formación para empleados.
- Elaboración y puesta en marcha de programas de búsqueda, identificación, valoración, fidelización y retención del talento en el interior de la empresa.
- Llevanza, emisión y conservación de nóminas y documentos contables y fiscales sobre empleados.
- Práctica de retenciones y pago de cotizaciones y salarios.
- Realización de gestiones y trámites administrativos laborales.
- Estudio y ejecución de despidos.
- Contratación de servicios de outplacement.
- Valoración o asesoramiento sobre posibles ascensos y fichajes.
- Elaboración y control del seguimiento de guías para empleados.
- Participación en negociaciones con trabajadores, sindicatos de trabajadores y patronales empresariales.
- Análisis del desempeño de los trabajadores.
- Estudio de la política retributiva de la empresa.
- Planificación y puesta en marcha de incentivos y programas de beneficios para empleados.
- Tramitación y gestión de diversas clases de seguros para empleados como los que cubren responsabilidades o los que cubren compromisos por pensiones.
- Planificación de procesos de jubilación.
- Prevención, evaluación de riesgos y tratamiento de accidentes laborales y enfermedades profesionales.
- Reconocimientos médicos.
- Promoción de la ergonomía en el ambiente de trabajo.
- Asesoramiento jurídico en materia laboral y de la Seguridad Social.
- Atención de inspecciones de trabajo.

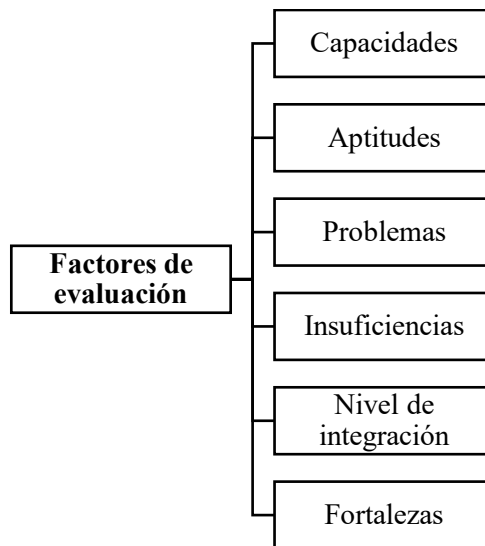
- Labores de prestación de información laboral al servicio de todos los departamentos de la empresa.
- Diseño de planes de motivación de los equipos.
- Protección de datos personales de los trabajadores.
- Planificación de expatriación y repatriación de empleados, así como de traslados nacionales.

La gestión laboral se basa en el conocimiento, por lo que es necesario que el colaborador responsable de áreas en tecnificación conozca a cabalidad todas las actividades específicas de su puesto de trabajo, con la finalidad de desempeñar una excelente función laboral más productiva. De igual forma, en las grandes empresas optan por la automatización de los procesos que reemplazan el conocimiento humano por el tecnológico. No obstante, los profesionales en gestión laboral son quienes analizan las problemáticas que atraviesan las empresas y brindan soluciones inteligentes para resolverlos.

Factores de evaluación

La evaluación de desempeño laboral es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continúa realizada por parte de los jefes inmediatos se valoran el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos (Guartán, Torres y Ollague, 2019). La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que se están desempeñando en su trabajo y en principio a elaborar planes de mejora, para lo cual se evalúa aspectos como:

Figura 4. Factores de evaluación del capital humano



Fuente: Adaptado de Guartán, Torres y Ollague (2019). *La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores.*

Como lo determinan (Jimenez, 2021) la evaluación del desempeño consta de la identificación, medición y gestión del rendimiento de todos los colaboradores dentro de una empresa. La identificación permite establecer cuales áreas o departamentos de la organización van ser evaluados, la evaluación implica el desarrollo de parámetros y calificaciones que medirán la evaluación organizacional, por último, la gestión del rendimiento establece el objetivo el cual no solo debe evaluar el rendimiento sino también plantear soluciones a problemáticas encontradas durante el proceso.

La evaluación de desempeño se basa en los siguientes principios:

- Relevancia. - Los resultados de la Evaluación del Desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos, para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores de la institución.
- Equidad. - Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional e interrelacionados con los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad.

- **Confiabilidad.** - Los resultados de la Evaluación del Desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, con lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de su proceso internos y de la institución.
- **Confidencialidad.** - Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente, a quien esté autorizado a conocerla.
- **Consecuencia.** - El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores y en su productividad
- **Interdependencia.** - Los resultados de la medición, desde la perspectiva del recurso humano, es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.

Cabe mencionar que los factores de evaluación se establecen de acuerdo al contexto y características de las organizaciones y se deben emplear como una estrategia de mejora continua, con tres ejes fundamentales, la eficiencia, eficacia y la calidad que mejore la competitividad y la capacidad laboral de todos los colaboradores.

Indicadores de productividad

Los indicadores de productividad son usados para medir el desempeño, disponibilidad, rendimiento y calidad del proceso productivo de las empresas, de los equipos usados en la producción, del recurso empleado, con el objetivo de determinar la eficiencia de la empresa en la consecución de objetivos y la utilización de los recursos.

OEE Overall Equipment Effectiveness" o "Eficacia Global de Equipos Productivos", este indicador permite medir la eficiencia del proceso productivo a partir de tres elementos, con el objetivo de identificar posibles ineficiencias durante el proceso de fabricación y sus causas raíz, para así poder gestionarlas y mejorarlas. Se mide en un periodo de tiempo determinado (semanal, mensual, anual) (Pérez, 2014) (ver ecuación 1).

Ecuación 1. Eficacia de equipos productivos

$$OEE = \frac{\textit{Tiempo productivo}}{\textit{Tiempo disponible}} * \frac{\textit{produccion real}}{\textit{capacidad productiva}} * \frac{\textit{cantidad total} - \textit{mermas}}{\textit{cantidad total}}$$

Indicadores de capacitación. - la investigación de campo un 25,5% de empresas no realizan capacitación mientras que un 28,4 % realiza capacitación cada año según lo dicta la normatividad vigente establecida, lo que indica que las empresas consideran el proceso de capacitación como un requisito y no como un proceso continuo que busca ajustarse a la dinámica del mundo competitivo empresarial. Capacitar es un conjunto de actividades que implica proporcionar a un trabajador las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto y eficiente en la ejecución de su propio trabajo, esta a su vez implica una inversión o gasto de capacitación que debe representarse en la utilidad del negocio, para ello se establecen indicadores de medición de los procesos generales de capacitación, así como su impacto económico en la empresa (Pérez, 2014) (ver ecuación 2).

Ecuación 2. Productividad

$$\textit{Productividad} = \frac{\textit{Cantidad producida}}{\textit{Número de trabajadores en mano de obra}}$$

$$\Delta\textit{Productividad} = \textit{productividad personal capacitado} \\ - \textit{productividad personal NO capacitado}$$

Indicadores de gestión del conocimiento. - la investigación de campo indago los procesos de innovación, encontrando que solo un 7,5% del total considera que se genera valor agregado en la innovación de producto, a la vez el 46,3% No crea ni innova en sus productos y procesos, lo que permite concluir que las empresas no tienen claro el concepto e impacto de lo que es a innovación. Además, según Pérez (2014) se obtuvo que el 64,2 % de empresas no mide la satisfacción del cliente, es decir no conoce la relevancia de sus productos en el mercado. Por estas causas detectadas se concluye que es necesario saber

si se cumple con las expectativas del cliente a partir de la medición de satisfacción, así como la medición de los esfuerzos de innovación que las empresas pueden realizar.

Ecuación 3. Satisfacción de clientes

$$\% \text{ de satisfacción de clientes} = \frac{\text{Total de clientes con quejas y reclamos}}{\text{Total de clientes atendidos}} * 100$$

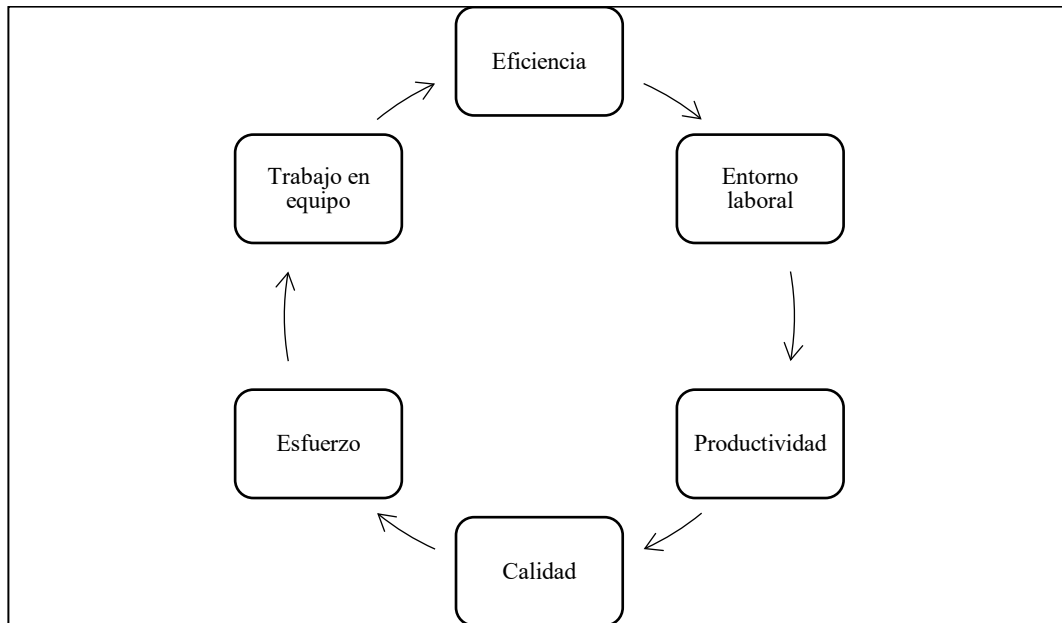
$$\text{Nivel de innovación} = \frac{\text{Productos nuevos}}{\text{Total de productos}}$$

Desempeño laboral

El desempeño laboral son acciones o comportamientos que se analizan en los colaboradores y que se identifican como relevantes para el cumplimiento o no de los objetivos propuestos por la organización (Guartán, Torres y Ollague, 2019). Del mismo modo, deben ser medidos con base a las competencias individuales de cada colaborador y a su nivel de contribución (Briones, Vera y Peñafiel, 2018). Por otra parte, se establece como la capacidad de las empresas de coordinar todas las actividades que al instaurarse influyen en el comportamiento de los colaboradores durante el proceso evaluativo.

El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente, Chiavenato, (2014) asegura que, es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Así mismo, se lo cataloga como el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Depende no solo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo. Un individuo que realiza un gran esfuerzo en su trabajo, pero posee una aptitud limitada o ha evaluado incorrectamente que es necesario para tener éxito en la organización bien podría alcanzar un desempeño deficiente. El desempeño laboral evalúa los siguientes aspectos:

Figura 5. Factores de evaluación del desempeño.



Fuente: Adaptado de Guartán et al. (2019). *La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores.*

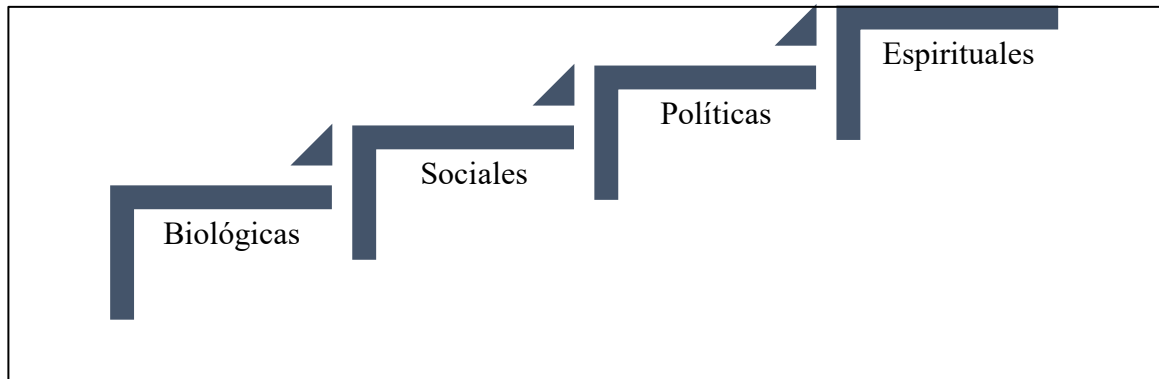
La eficiencia engloba todos los aspectos operativos que un colaborador debe realizar, es decir a tiempo y bajo los lineamientos que necesite la organización, los aspectos del entorno laboral que permiten la correcta realización y desarrollo de actividades, la productividad puede ser evaluada para facilitar el desempeño del personal, de modo que sea eficaz en su área, por último, el esfuerzo y trabajo en equipo que coordina adecuadamente con los demás miembros de la organización para alcanzar resultados óptimos (Miranda y Toirac, 2010). Es importante realizar una evaluación del desempeño laboral ya que permite a la dirección detectar errores e implementar planes correctivos, de formación y de incentivos que beneficien a la organización.

Desarrollo Humano

El desarrollo humano para Zapata (2007) se entiende como la satisfacción de todas las necesidades básicas de los individuos y lograr su auto realización con los recursos disponibles en las organizaciones. El desarrollo humano debe ser comprendido como un

objetivo en común de todas las organizaciones, que satisfagan necesidades en base a cada una de sus dimensiones:

Figura 6. Necesidades básicas del capital humano



Fuente: Adaptado de Zapata (2007). *Caracterización del Desarrollo Humano, el Crecimiento y el Desarrollo Organizacional en Ocho Compañías Prestadoras de Servicios en Salud Privadas en la Ciudad de Medellín.*

Presenta dificultades debido a que las organizaciones deben brindar acceso a todos sus colaboradores para que logren su autorrealización, a la vez que otorga todas las posibilidades de desarrollo tanto individual como social y debe enfocarse en el sentido lo más humanístico posible. Se basa en un concepto integral de cambio interno en las organizaciones, donde participan en la comunidad organizacional, lo cual es provechoso para su desarrollo profesional.

Diseño de áreas y puestos

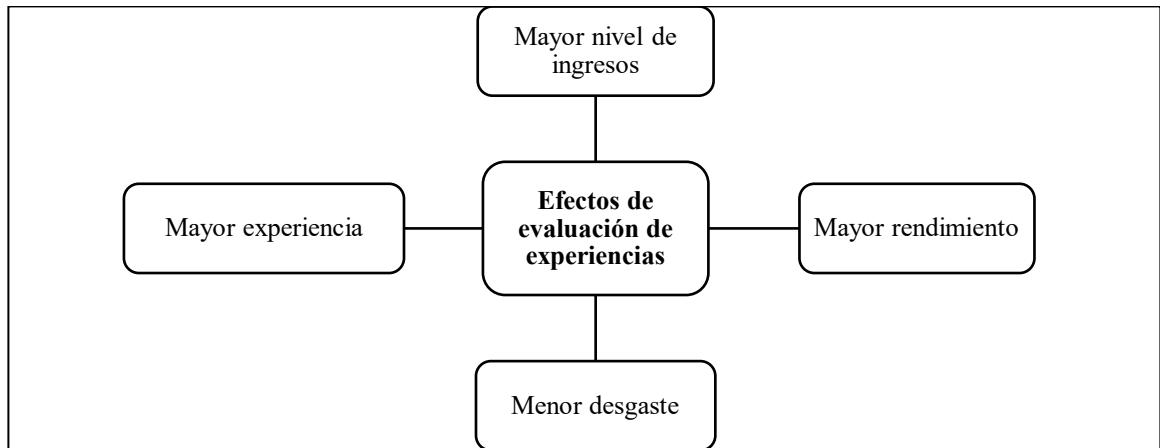
El diseño del puesto involucra una serie de labores específicas que se registran en una ficha donde se evalúa las acciones y las responsabilidades de manera estandarizada o resumida (Acuña y Gonzalez, 2017). La forma en que se diseñe el puesto determinara el éxito o fracaso de las organizaciones. Se debe reflejar las necesidades organizativas, conductuales y ambientales. La persona específica que diseñe los puestos de trabajo debe ser consciente de las características del puesto, y el contexto que atraviesa la empresa, de modo que sean satisfactorios y productivos. Además, se debe equilibrar la carga laboral

que van a recibir los colaboradores, ya que algunos se intensifican. Por último, se recomienda ser cuidadoso al diseñar un puesto y establecer los parámetros y variables base para no cometer ningún error.

Evaluación de experiencias

La evaluación es importante en las organizaciones, ya que hay que medir las percepciones de los colaboradores en las diferentes etapas del ciclo de vida que cumplen, desde su inicio de incorporación, hasta su partida de la organización (Briones et al., 2018). El efecto positivo que tienen las experiencias sobre la organización son:

Figura 7. Evaluación de experiencias del trabajador



Fuente: Adaptado de Briones et al. (2018). *El Sistema de evaluación de desempeño y su aplicación como instrumento fortalecedor de los empleados de los Municipios de la Provincia de Manabí.*

La evaluación se la puede realizar mediante cuestionarios permanentes, periódicos o que posibiliten a la directiva la toma de decisiones eficazmente, al igual que evaluar el desempeño laboral con base a las experiencias brindadas por la empresa (Calderón, 2004).

Productividad

Para definir la estrategia como tal, se debe aplicar mediante métodos participativos que permiten compartirla con el mayor número de directivos y mandos de la empresa en corto y largo plazo (Rivero & Rivas, 2013). El compromiso que adquiere toda la compañía en estos casos suele ser de tal coherencia que la propia definición convierte a la estrategia en productiva, mejorando las probabilidades de la empresa de alcanzar el éxito. por otra parte, la estructura de poder y de responsabilidad se repartirá con cierta lógica, pudiendo asignarse a cada persona el cargo que puede asumir y otorgándole el poder de decisión que precise (OCDE, 2016).

El gerente sabe que solo tendrá que actuar por excepción, aplicando en su empresa a ese principio de subsidiaridad, que equivale a que haga cada cosa quien tenga suficiente capacidad y aptitudes para hacerla (Paulino, Rivero, Juan, & Rivas, 2013). Esa estrategia estará impregnada de visiones que comparten una misma filosofía definida entre todos como relevante. Cabe recalcar que, para empezar, una estrategia debe ser clara, definida y compartida con una estructura concreta y un reparto de responsabilidades acorde con dicha estructura.

Ambiente laboral

Lewin (1951) en *Field theory in Social Science*, indicó la relevancia del clima al señalar que el comportamiento humano está influido por el “campo” psicológico o el ambiente en el que se desenvuelve la persona. En este sentido, el clima es relevante para entender otros aspectos objetivos de la organización (Espinoza et al., 2020). Cuando un empleado baja notoriamente su rendimiento laboral es porque quizá está atravesando por una situación de inconformidad o alguna serie de problemas. Y es allí donde debe preocuparse la empresa por el bienestar del sujeto. Dentro de una organización se debe de tomar en cuenta la parte humanística, porque los empleados necesitan una calidad de vida y qué mejor que se la otorgue la empresa (Jimenez, 2021).

Las características dentro de la organización, positiva o negativamente, se generan por el entorno que está siempre presto a marcar las actitudes de las personas, a raíz de la

preocupación del bienestar de los empleados es que surge la necesidad de estudiar el clima laboral, es por eso que al principio no se le daba tanto interés como ahora, puesto que como va transcurriendo el tiempo pueden observarse mayores necesidades y siempre tratar de dar soluciones (Jimenez, 2021).

Competitividad

La competitividad dice en relación con la interacción de dos o más agentes, es la capacidad que tiene una firma de satisfacer una necesidad, revelada en el mercado por parte de los consumidores, de una forma más eficiente en comparación con otra firma que también posee capacidad de satisfacer la misma necesidad (Bustamante, Porto, & Hernández, 2016).

El enfoque de la competitividad empresarial resulta conveniente para evidenciar y diferenciar la influencia e intervención de la familia en la gestión estratégica de la empresa (Arraut, 2010); asimismo, muestran su utilidad la medición del desempeño a través de indicadores y modelos, la identificación de factores determinantes de competitividad y particularmente la aplicación de la metodología de medición del desempeño que incluye, además de indicadores de empresa, elementos relacionados con la dinámica familiar (Gómez, 2018).

La competitividad es un elemento determinante para el desarrollo de una empresa y, como lo evidencian los trabajos realizados sobre la misma, es resultado de la interacción de diversos factores, tanto externos como internos, que a su vez inciden en las actividades y dinámica propia de cada empresa.

Calidad

El concepto de calidad lejos de ser una exigencia externa susceptible de revisión periódica y, por lo tanto, un coste adicional que asumir, se ha de considerar como el medio más adecuado para el logro de una adecuada rentabilidad del despacho, y alcanzar los niveles

de eficiencia y control requerida. La calidad no es tanto un concepto abstracto de difícil concreción, sino que, por el contrario, ha de impregnar todas y cada una de las actividades del despacho, desde la selección de personal, ejecución de trabajos, presentación de los mismos, hasta los relacionados con la supervisión y control de los equipos profesionales.

La calidad y la gestión son dos conceptos que se encuentran estrechamente relacionados e interconectados. Por lo tanto, la norma recién publicada, y sobre la que se ha concedido un plazo de casi dos años para su implantación, puede ser de gran utilidad para el fortalecimiento y consolidación de los despachos de auditoría, sobre todo de los de pequeña dimensión (Uyarra, 2011).

Planteamiento de hipótesis

De acuerdo al planteamiento de la investigación se planeó determinar la incidencia de la gestión laboral (Habilidades, motivación, y oportunidades) frente a la productividad de los empleados del área de planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.

H1. Las habilidades de los empleados influyen en la productividad del área de planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato

H2. La motivación de los empleados influye en la productividad del área de planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.

H3. Las oportunidades de crecimiento profesional influyen en la productividad de los empleados del área de planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.

H4. Las habilidades del empleado se ven influenciadas por la motivación organizacional.

H5. Las habilidades del empleado inciden dentro de las oportunidades de crecimiento profesional.

4.5. Metodología

La investigación fue de diseño no experimental, puesto que, se basa en la observación de fenómenos de las variables gestión del desempeño laboral y la productividad de los trabajadores de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la zona 3 de Tungurahua. La misma que ocupa una línea de tiempo de corte transversal, pues, recolecta datos en un tiempo y momento dado. Su propósito es describir las variables y analizar la interrelación de manera descriptivo causal, es decir, indaga la incidencia de valores que se manifiesta en la variables describiéndolas y midiendo la relación existente (Sampieri, 2014).

El tipo investigación es de orden mixto, ya que se analizó el enfoque cualitativo y cuantitativo. De *orden cualitativo*, fue seleccionado con el propósito de examinar la manera en la cual los individuos observan y experimentan el fenómeno de discusión (Bunge, 1983). Por tal razón, se realizó el análisis de revisión de literatura con el propósito de fundamentar de manera teórica el planteamiento hipotético con relación al problema de estudio. En tal virtud, se estudió las teorías epistemológicas del desempeño laboral y productividad para afirmar la relación subjetiva del tema de estudio (Sampieri, 2014).

De *orden cuantitativo*, porque se enfoca en fenómenos de orden psicológico. Para su explicación, Sampieri (2014) afirma que las investigaciones cuantitativas tienen una aproximación a las ciencias exactas, es decir, la matemática y estadística que permiten la recolección de datos, posterior medición y análisis numérico, con el fin de establecer y explicar los esquemas de conducta. De esta forma, esta investigación es de predominancia cuantitativa, debido a que, se evaluará la gestión del desempeño laboral y la productividad de los empleados de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la zona 3, de manera precisa y objetiva. Mediante el análisis de estadística inferencial se prevé demostrar, si existen o no, alteraciones en el comportamiento del fenómeno estudiado.

Por otro lado, el trabajo presenta la *modalidad bibliográfica-documental* debido a la necesidad de tener fundamentos teórico validados por expertos, a partir de la indagación de libros digitales, revistas científica, reportes estadísticos, entre otros (Sampieri, 2014). *Modalidad de campo*, fue empleada en la aplicación de la técnica de la encuesta a la unidad de análisis (Bunge, 1983).

También, el estudio presenta un *nivel o alcance correlacional* que según Sampieri (2014) busca obtener la relación entre las variables establecidas, éstas, pueden ser positivas o negativas, lo que conlleva a la explicación de la pregunta o hipótesis concerniente a la gestión del desempeño y la productividad laboral (Bunge, 1983).

La población de estudio comprende a los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la zona 3 del Ecuador correspondiente a Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza. La clasificación es la siguiente:

Tabla 1. Población

Zona	Organización
Organización territorial zona 3	Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Tungurahua
	Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi
	Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Chimborazo
	Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza

Elaborado por: Chávez (2021)

Al ser una población amplia se procedió a realizar un tipo *muestreo no probabilístico por conveniencia* para tener facilidad de acceso hacia la disponibilidad de las personas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular. La utilización de esta técnica de muestreo se presenta en situaciones de grandes poblaciones a ser evaluadas, puesto que, en casi todos los casos, es limitada la realización de pruebas

a toda una población (Sampieri, 2014). De tal forma, se describe la ficha técnica de la representación de la muestra:

Tabla 2. Ficha técnica de la muestra

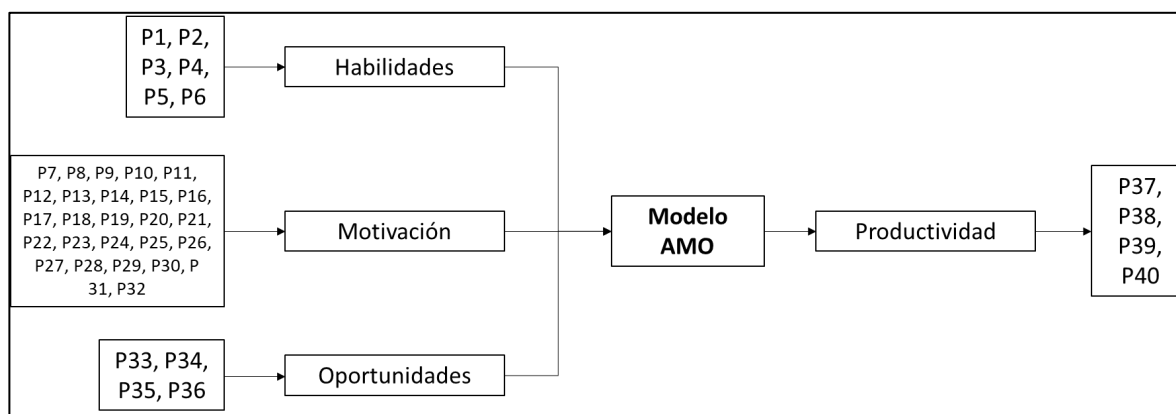
Parámetro	Descripción
Unidad de Análisis	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato
Muestra de estudio	82 colaboradores
Entorno	Provincia de Tungurahua - Ambato
Temporalidad	Abril - Junio
Método de captación	Encuesta
Procedimiento	Muestreo de tipo no probabilístico por conveniencia
Nivel de confianza	95%
Nivel de error	5%
Cuestionarios validados	82
Excluidos	--

Elaborado por: Chávez (2021)

Diseño del instrumento

El instrumento utilizado para la valoración del desempeño laboral fue aplicado y validado por Beltrán & Bou (2018) pues, establecieron el modelo AMO que constituyó un marco teórico integral de evaluación. El abordaje del instrumento permitió que estas complejas relaciones conceptuales se integren en un solo marco referencial. En este sentido, el desempeño de los empleados es evaluado según tres variables: habilidades (A) 6 ítems, motivación (M) 26 ítems; oportunidades para participar (O) 4 ítems, y productividad (P) 4 ítems (Servan & Verástegui, 2021). La adopción del modelo AMO permitirá guiar a las empresas en su elección de prácticas de recursos humanos.

Figura 8. Modelo AMO de evaluación del desempeño



Nota: El modelo fue adaptado del instrumento validado por Beltrán & Bou (2018). *Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance.*

Validación del instrumento

La confiabilidad de la medición del instrumento, tomó diversas expresiones al estimar: coeficientes de precisión, estabilidad, equivalencia, homogeneidad y consistencia interna del constructo planteado (Triola, 2009). El denominador común es que son expresados como coeficientes de correlación. De esta manera, el coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach expresó el grado en que los ítems miden las variables: habilidades, motivación y oportunidades de los empleados. La recomendación de esta aplicación es disponer de medidas de confiabilidad para cada constructo para ver si se dan estimaciones homogéneas ajustadas.

Tabla 3. Ficha técnica de la muestra

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Habilidades	,851	6
Motivación	,828	4
Oportunidades	,817	26
Productividad	,672	4
Coefficiente alfa (α) global	,852	40

Nota: El modelo fue adaptado del instrumento validado por Beltrán & Bou (2018). *Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance.*

El coeficiente alfa obtenido de la variable habilidades (.851) fue el más alto con relación al factor motivación (.828). El factor habilidades fue seguido (.817) luego del factor productividad (.672). Sin embargo, el alfa total del instrumento fue de $\alpha=.852$; esto interpretó una alta confiabilidad de la encuesta aplicada al personal del GAD Municipalidad Ambato. El apéndice 2 detalló el proceso de correlaciones por ítem del instrumento.

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Perfil de los empleados que laboran en la unidad de planificación y desarrollo del GAD Municipalidad de Ambato

Los empleados que laboran en la institución han sido categorizados según las variables demográficas de género, edad, nivel académico, residencia y salario. El género masculino ha sido predominante (64%) con relación a las mujeres (36%) dentro del área de trabajo. La edad mayor de los empleados ha sido de 31 a 35 años (36%). Sin embargo, la edad mínima de trabajo es de 25 a 30 años (11%), compartido por personas superiores a los 46 años (11%). El nivel académico que prevalece en la organización es de nivel superior (71%). La gran mayoría de empleados reside en la zona urbana (79%). El 50% del grupo de empleados perciben un salario de \$500,00 a \$1000,00 dólares americanos, y solo el 7% del grupo perciben un sueldo de \$1500,00 a \$2000,00 (ver tabla 4).

Tabla 4. Perfil sociodemográfico

	Sociodemográfico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Género	Masculino	18	64,3	64,3
	Femenino	10	35,7	100,0
Edad	De 25 a 30 años	3	10,7	10,7
	De 31 a 35 años	10	35,7	46,4

	De 36 a 40 años	6	21,4	67,9
	De 41 a 45 años	6	21,4	89,3
	Más de 46 años	3	10,7	100,0
Nivel académico	Secundaria	4	14,3	14,3
	Superior	20	71,4	85,7
	Posgrado	4	14,3	100,0
Residencia	Zona Urbana	22	78,6	78,6
	Zona rural	6	21,4	100,0
Salario	De \$400,00 a \$500,00	3	10,7	10,7
	De \$501,00 a \$1000,00	14	50,0	60,7
	De \$1001,00 a \$1500,00	9	32,1	92,9
	De \$1501,00 a \$2000,00	2	7,1	100,0

Nota: Los datos fueron obtenidos del análisis descriptivo en el software SPSS según la extracción de la base de datos.

La media de la edad de los empleados del GAD Municipalidad de Ambato dentro del área de planificación y desarrollo fue de 36 a 40 años. El nivel de escolaridad promedio fue de nivel posgrado. La media de residentes pertenece a la zona urbana, y el salario promedio de los empleados osciló entre \$501,00 a \$1000,00 (ver tabla 5).

Tabla 5. Datos descriptivos

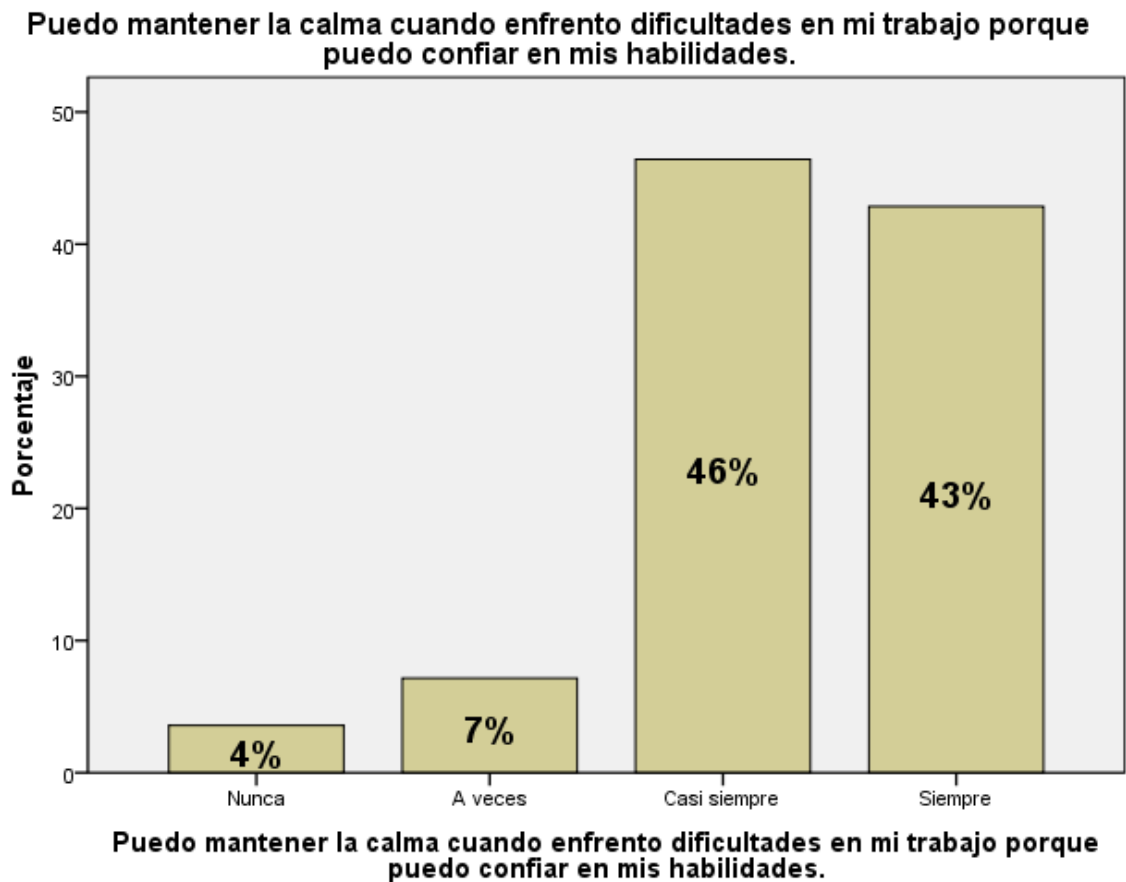
Descriptivos		Edad	Escolaridad	Residencia	Salario
N	Válidos	28	28	28	28
	Perdidos	0	0	0	0
Media		2,86	3,00	1,21	2,36
Desviación estándar		1,208	,544	,418	,780
Varianza		1,460	,296	,175	,608
Mínimo		1	2	1	1
Máximo		5	4	2	4

Nota: Los datos fueron obtenidos del análisis descriptivo en el software SPSS según la extracción de la base de datos.

5.2. Resultados descriptivos obtenidos de la aplicación de la encuesta

Factor 1. Habilidades de los empleados

Figura 9. Habilidades de los empleados - 1

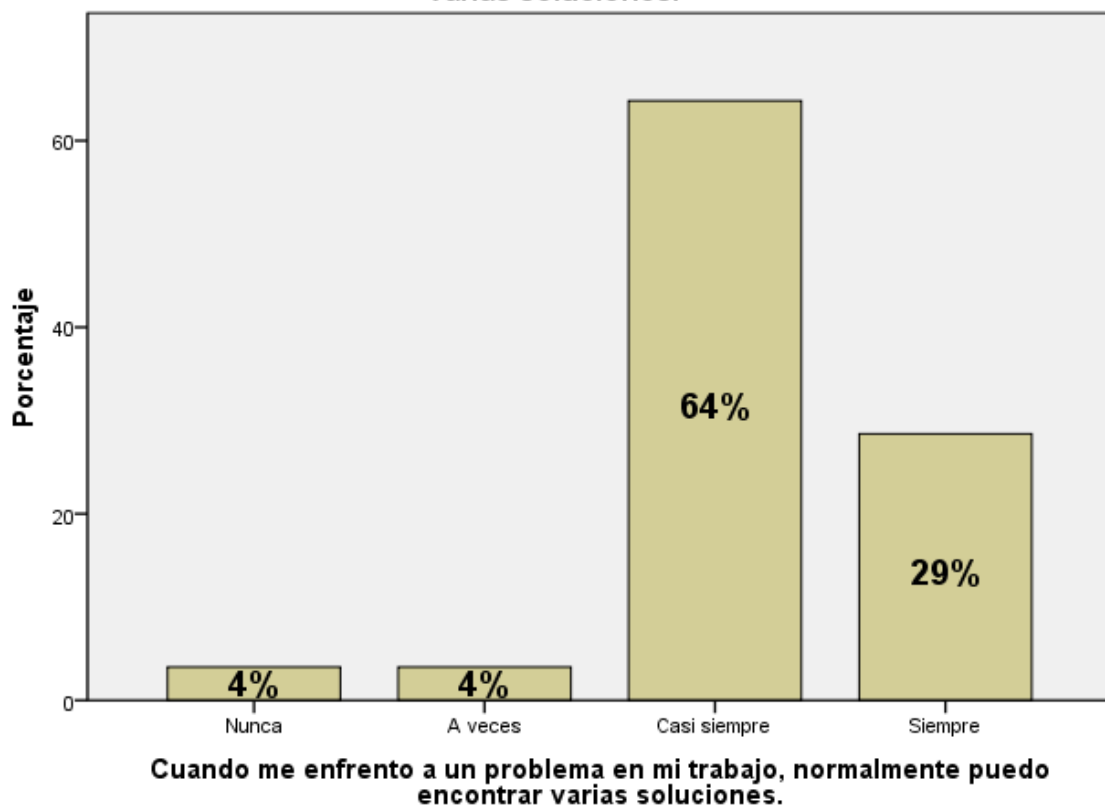


Elaborado por: Chávez (2021)

El resultado de la evaluación de las habilidades de los empleados fue obtenido mediante la aplicación de la encuesta y reveló que el 46% de los funcionarios casi siempre pueden mantener la calma cuando se enfrentan a dificultades en su lugar de trabajo porque confían en sus habilidades. Mientras que el 4% de sus funcionarios manifestaron no estar preparados a enfrentar dificultades en el área donde se desempeñan (ver figura 9).

Figura 10. Habilidades de los empleados - 2

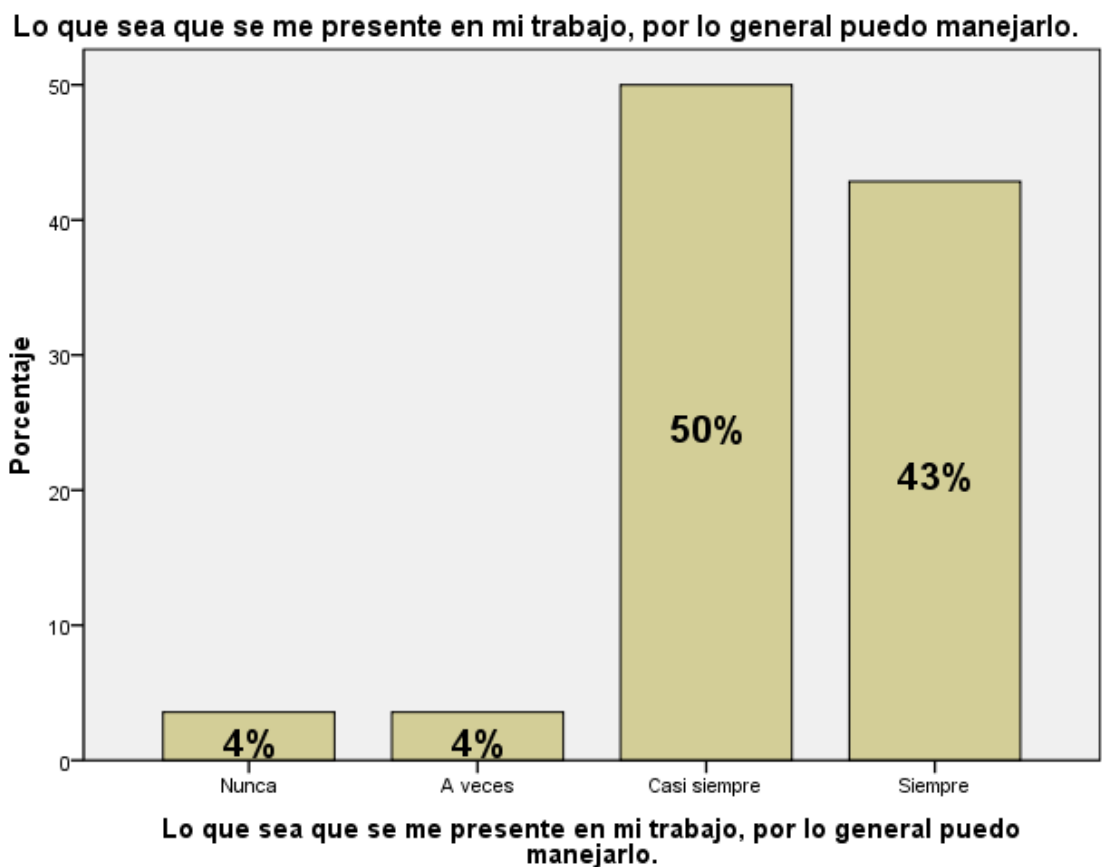
Cuando me enfrento a un problema en mi trabajo, normalmente puedo encontrar varias soluciones.



Elaborado por: Chávez (2021)

De igual manera, el 64% de sus empleados afirmaron que, cuando se enfrentan a un problema en su trabajo normalmente pueden encontrar varias soluciones. No obstante, el 4% de sus colaboradores exponen que les dificulta encontrar soluciones al momento que se les presenta un problema en el área donde desempeñan sus obligaciones (ver figura 10).

Figura 11. Habilidades de los empleados

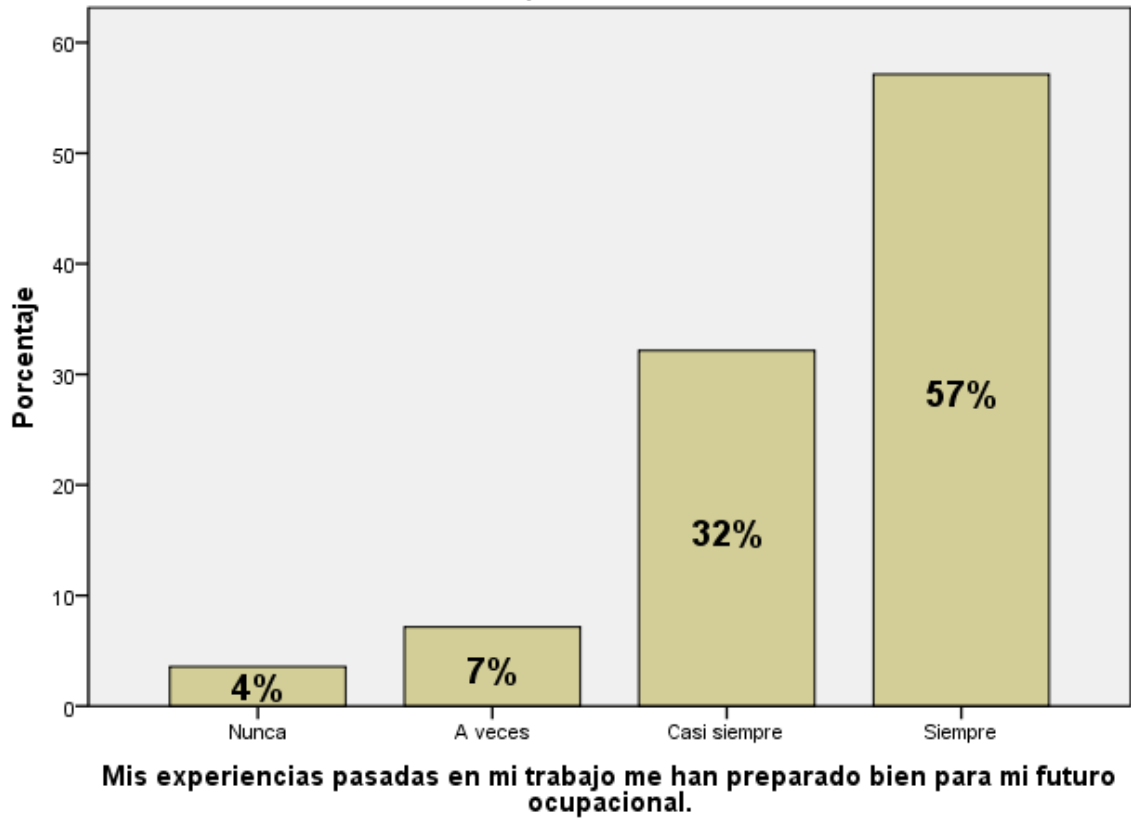


Elaborado por: Chávez (2021)

Por consiguiente, el 50% de sus empleados reveló que lo que sea que se les presente en su trabajo por lo general pueden manejarlo sin ninguna dificultad. Sin embargo, hay un grupo del 4% que indica tener problemas al momento de presentarse situaciones de fuerza mayor lo que podría generar una inadecuada ejecución de actividades empresariales (figura 11).

Figura 12. Habilidades de los empleados

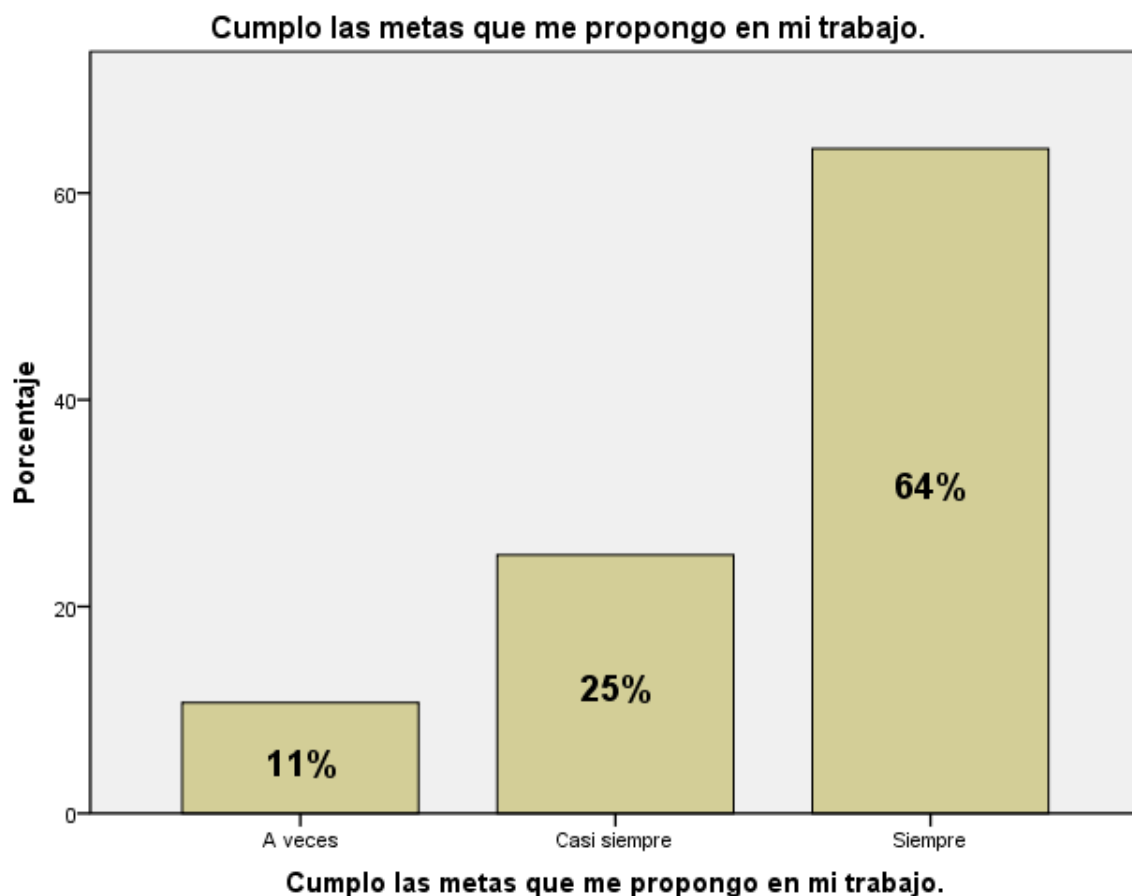
Mis experiencias pasadas en mi trabajo me han preparado bien para mi futuro ocupacional.



Elaborado por: Chávez (2021)

De acuerdo a la encuesta realizada el 57% de los encuestados revelaron que las experiencias pasadas en su trabajo han ayudado a prepararse para su futuro ocupacional. Por lo contrario, el 4% de personas declararon que las experiencias adquiridas nunca influyeron para mejorar y prepararse a situaciones laborales futuras (ver figura 12).

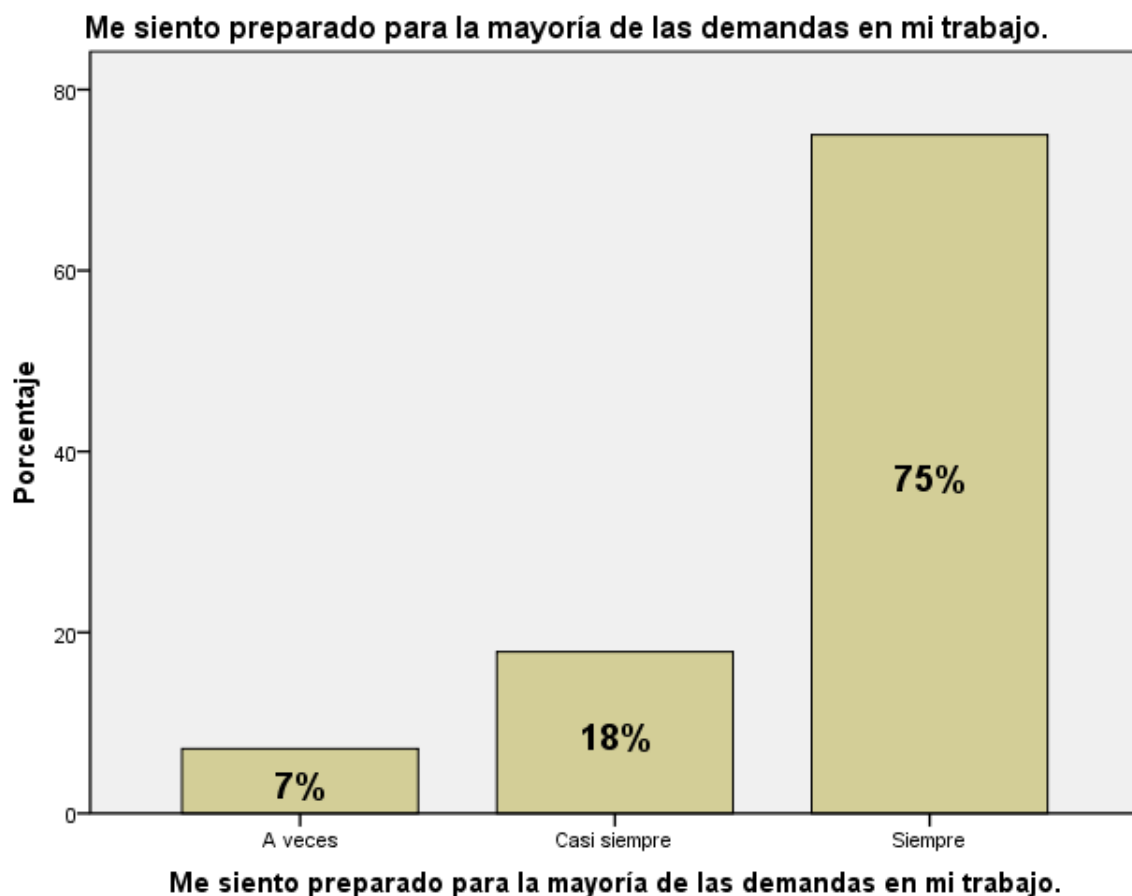
Figura 13. Habilidades de los empleados



Elaborado por: Chávez (2021)

Ahora bien, el 64% de empleados encuestados expresan que siempre cumplen con las metas que se proponen en su trabajo. Sin embargo, existe una minoría del 11% que solamente a veces cumplen con las metas que se han propuesto en su trabajo. Esta complicación puede ocasionar problemas en el cumplimiento de objetivos de la corporación (ver figura 13).

Figura 14. Habilidades de los empleados



Elaborado por: Chávez (2021)

Posteriormente, los empleados del gobierno autónomo descentralizado revelaron que el 75% siempre se sienten preparados para la mayoría de requerimientos que les asignan en su trabajo. No obstante, el 7% de ellos únicamente a veces se sienten preparados para las demandas que les destinan en su lugar de desempeño laboral (ver figura 14).

Factor 2. Motivación laboral

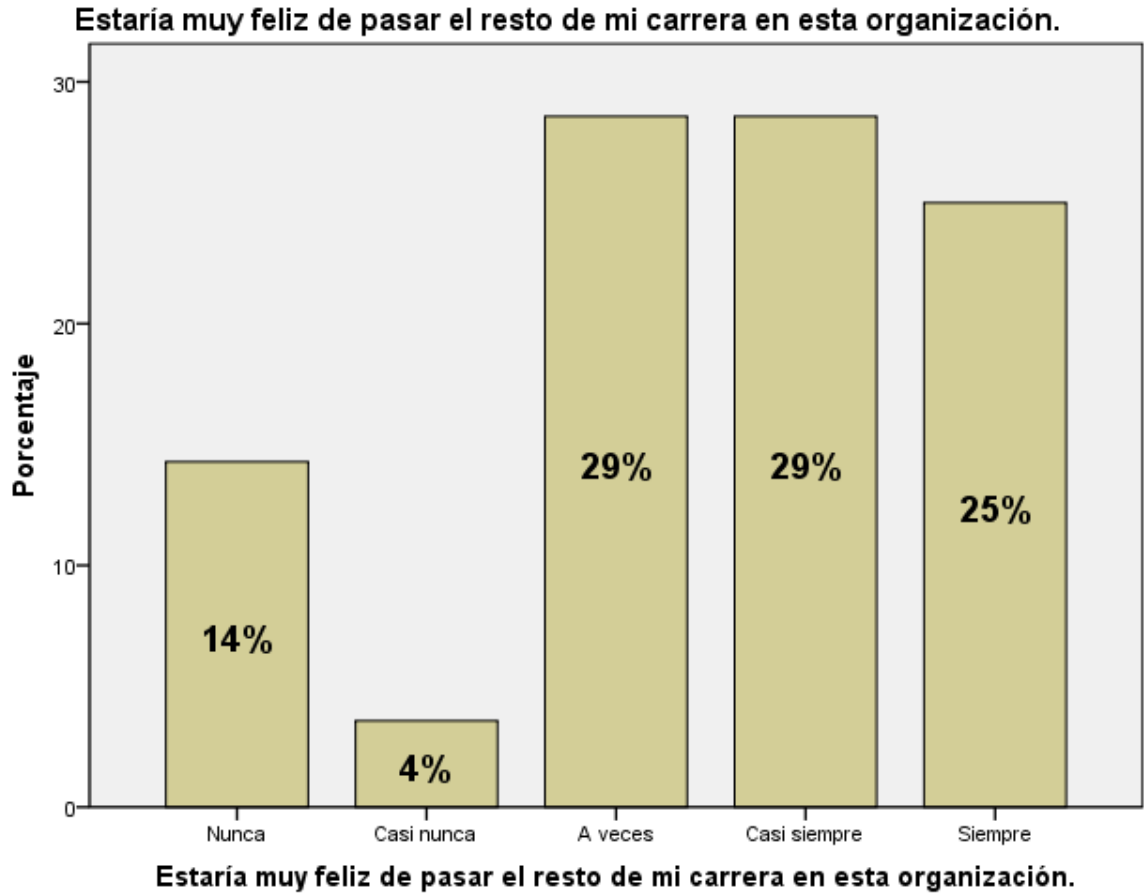


Figura 15. Motivación de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021).

Conforme con la motivación de los empleados, los colaboradores del gobierno autónomo descentralizado indicaron que el 29% casi siempre estarían muy felices de pasar el resto de su carrera en esta organización. Un 25% se mostró muy contento con la idea de seguir perteneciendo a este grupo. A pesar de aquello, se verificó que el 4% Casi nunca están de acuerdo con la idea de permanecer toda su carrera laboral perteneciendo a dicha organización (ver figura 15).



Figura 16. Motivación de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021).

En otro orden, se demostró que el 36% de empleados casi siempre muestran un sentimiento de satisfacción al momento de hablar sobre su organización con personas ajenas a ella. Existe un 29% de individuos que únicamente a veces disfrutan hablar de su empresa. Por el contrario, hay un 4% de empleados que mencionaron no hablar nunca de ésta con personas desconocidas (ver figura 16).



Figura 17. Motivación de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021).

Por consiguiente, el 36% de empleados afirmaron que a veces realmente sienten que los problemas de la organización son suyos. No obstante, el 25% de personas mostraron cierto interés con respecto a los problemas de su empresa. Existe un grupo del 7% que indicó siempre sentir los problemas de su grupo como si fueran los suyos (ver figura 17).

Creo que fácilmente podría volverme tan apegado a otra organización como a esta.

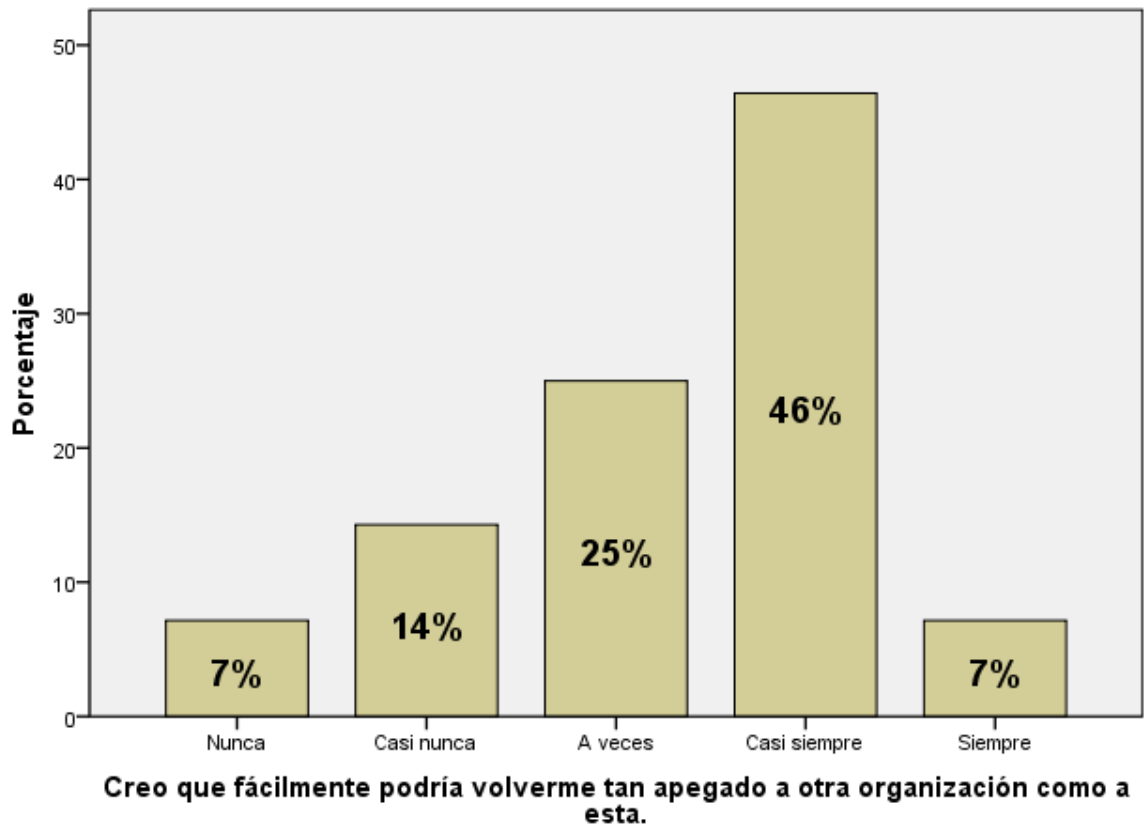


Figura 18. Motivación de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021)

Con respecto a creer que fácilmente podrían volverse apegados a otra organización como a la que pertenecen un 46% de sus empleados manifestaron que casi siempre lo harían sin problema alguno. Aunque, un 25% se no se mostraron convencidos totalmente, Sin embargo, un 7% de empleados demuestran que no lo harían y así mismo otro grupo que conforma el 7% indica que siempre lo haría (ver figura 18).



Figura 19. Motivación de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021)

Cabe decir que, el 43% de empleados a veces no se sienten parte de la familia de la organización. No obstante, el 21% de colaboradores casi siempre se sienten parte de la empresa. A pesar de aquello el 14% mostró definitivamente no sentirse parte de la misma, esto podría traer problemas entre empleados ya que no existe un vínculo de compañerismo (ver figura 19).



Figura 20. Motivación de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021)

Ahora bien, el 39 % de empleados no se sienten apegados emocionalmente a la organización. Un 21% de colaboradores indican que casi siempre se sienten apegados a la empresa. Así mismo, el 7% de encuestados manifiestan que se sienten totalmente apegados a su grupo (ver figura 20).



Figura 21. Motivación de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021)

De la misma manera, el 36% de empleados recalcan que casi siempre la organización tiene un gran significado personal para cada uno de sus colaboradores. El 11% con relación al apego empresarial señala que casi nunca le da un significado personal a ésta. También, el 4% señala no haber dado nunca connotación a la empresa (ver figura 21).



Figura 22. Motivación de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021)

Por lo contrario, un grupo que conforma el 36% de los empleados casi nunca no sienten pertenencia organizacional. Por otro lado, el 32% de los encuestados denotan que solamente a veces tiene un sentimiento de pertenencia por la organización al contrario del 4% que indica tener siempre apego empresarial (ver figura 22).

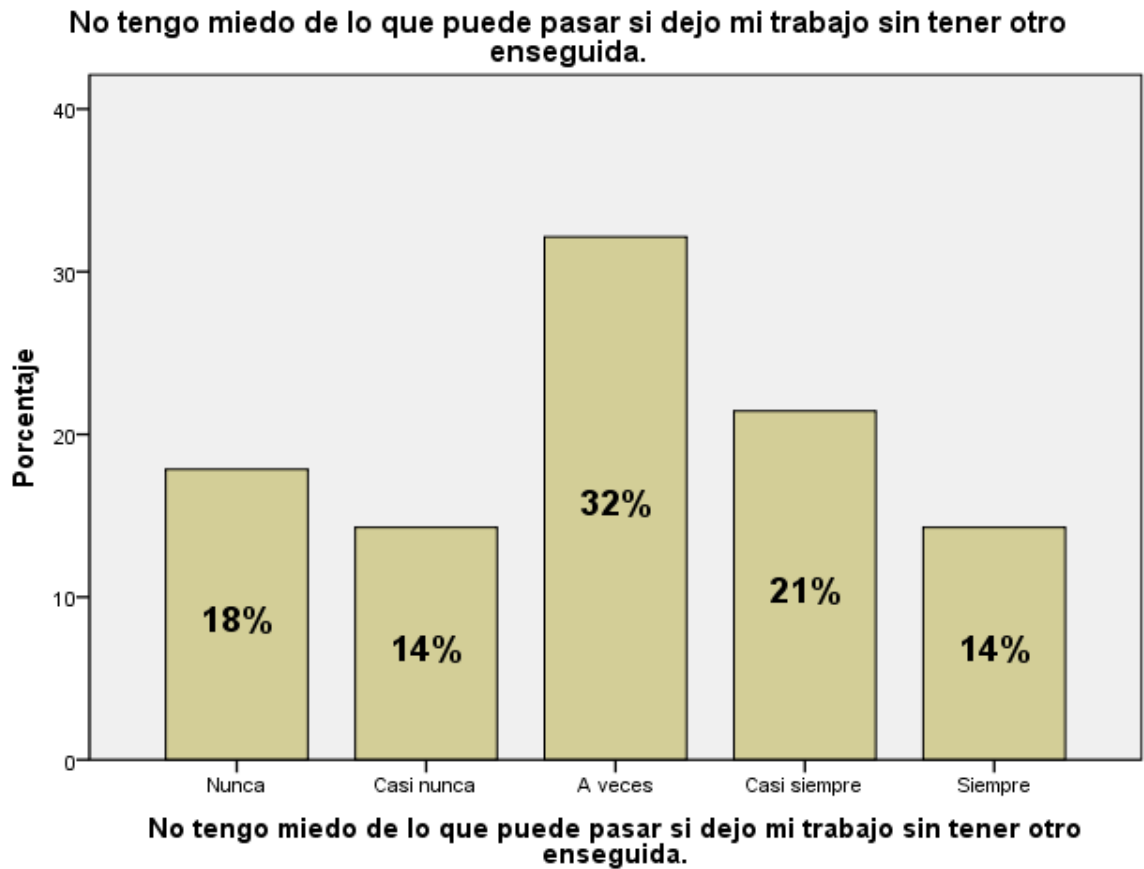


Figura 23. Motivación de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021).

De acuerdo al 32% de colaboradores dan a entender que no tienen miedo de lo que pueda pasar si dejan su lugar de trabajo sin tener otro enseguida. Un 21% se muestra con miedo si perdiera su trabajo. Por otro lado, el 14% mostró temor al momento de hablar sobre perder su puesto (ver figura 23).

Sería muy difícil para mí dejar mi organización en este momento, incluso si lo quisiera.

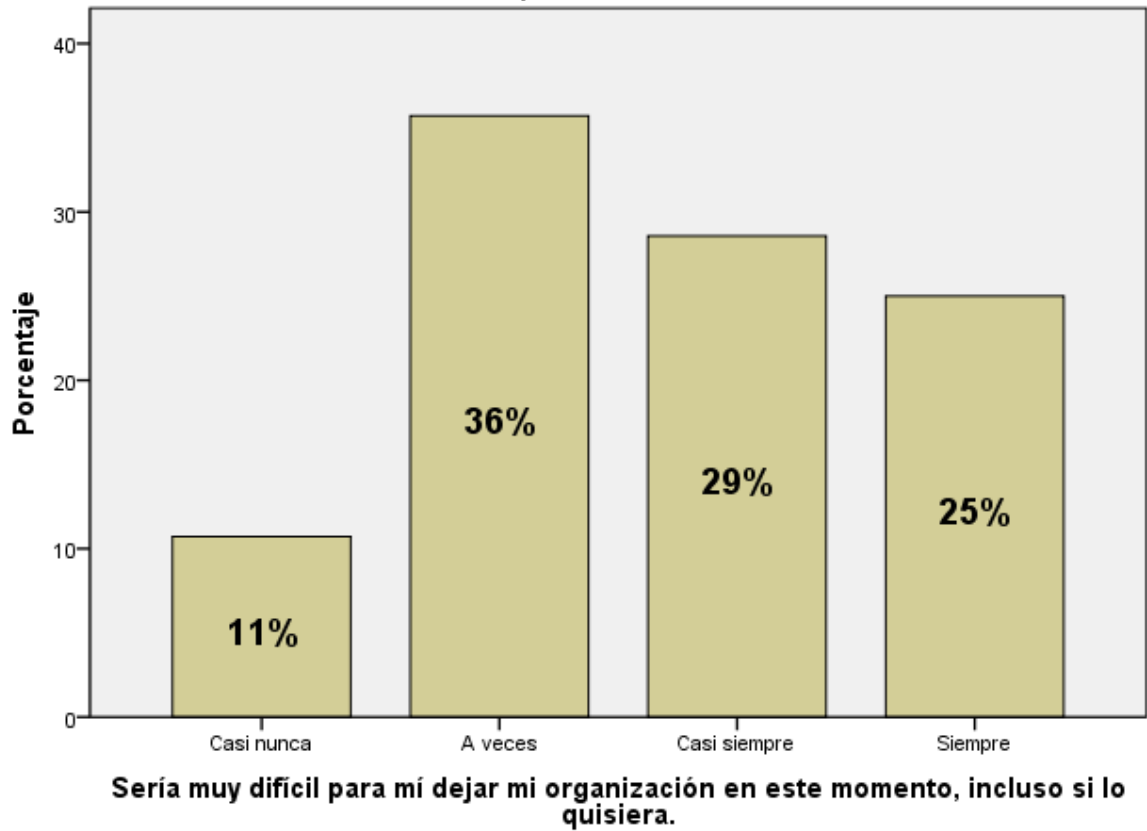


Figura 24. Motivación de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021).

Conforme con el 36% de personas encuestadas indican que para ellos sería algo difícil dejar la organización en este momento incluso si lo quisieran. El 29% se mostró similar al otro grupo. Al contrario del 11% que demostró poder irse de la organización sin problema alguno (ver figura 24).

Demasidas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decido que quiero dejar mi organización ahora.

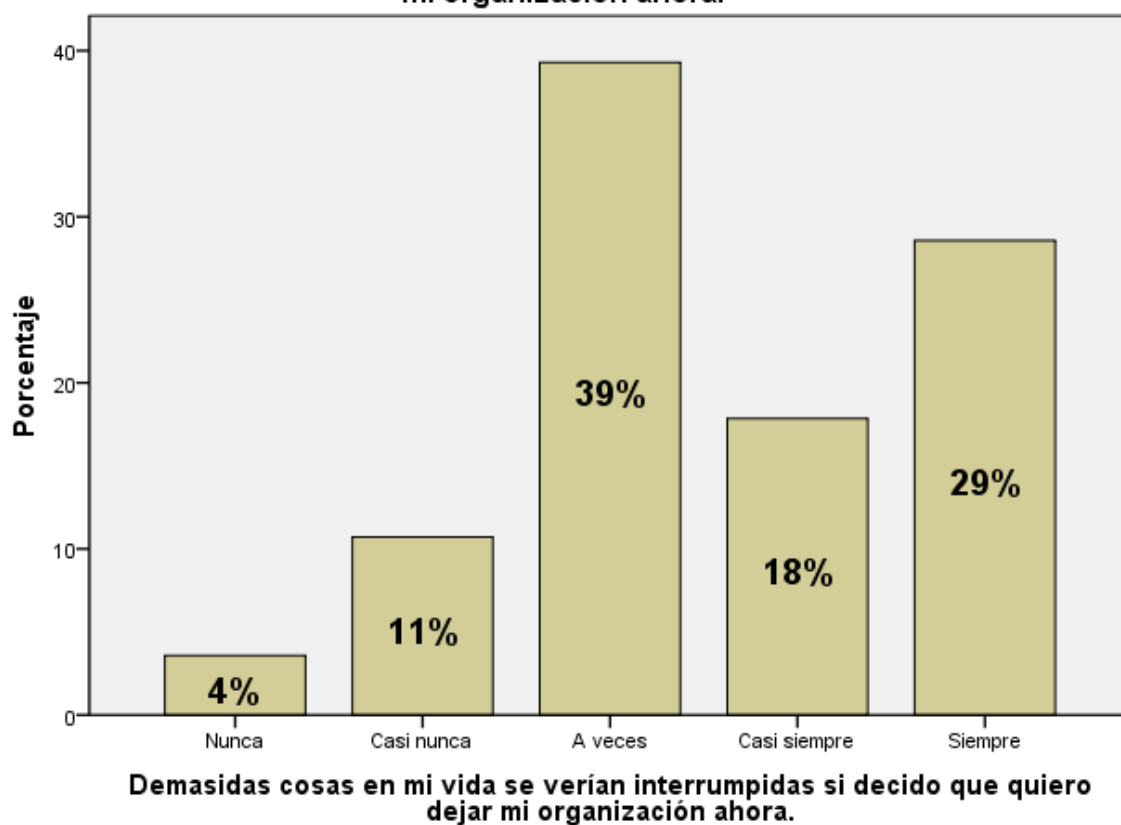


Figura 25. Motivación de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021)

El 39% de empleados encuestados aseveran que solamente a veces las cosas se verían interrumpidas en su vida si deciden que quieren dejar de laborar en su empresa en este momento; el 29% de empleados respondieron que demasiadas cosas pasarían en su vida si deciden dejar de trabajar ahora, por el contrario, existe un grupo mínimo que conforma el 4% de empleados que aseguran poder dejar de trabajar en la empresa sin ningún inconveniente (ver figura 25).



Figura 26. Motivación de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021)

El 50% de los empleados encuestados aseveran que no les costaría dejar su organización, el 14% asegura que casi nunca, así mismo el otro 14% de colaboradores aseguran que casi siempre les costaría dejar su organización. Por otro lado, hay un grupo que conforma el 11% de personas que manifiestan no verse afectados y así mismo un 11% indica que les costaría mucho dejar su grupo de trabajo (ver figura 26).

Ahora mismo permanecer en mi organización es tanto una necesidad como un deseo.

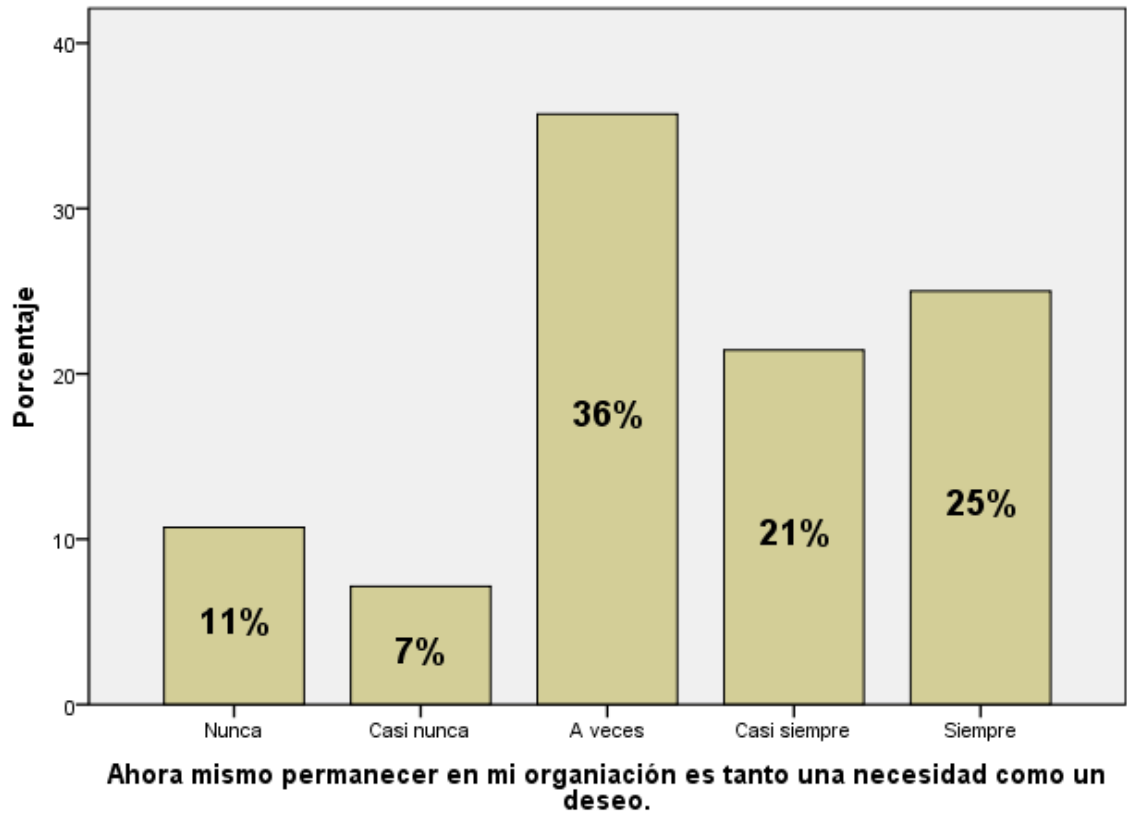


Figura 27. Motivación de los empleados
Elaborado por: Chávez I. (2021)

De la misma manera, existe un 36% de colaboradores que afirmaron que de vez en cuando sienten que permanecer en su organización es tanto una necesidad como un deseo, un 25% de encuestados afirmaron que definitivamente que seguir laborando en su organización es una necesidad. Sin embargo, el 11% asegura seguir trabajando en dicha empresa porque así lo desean (ver figura 27).

Siento que tengo muy pocas opciones para consideredrar dejar mi organización.

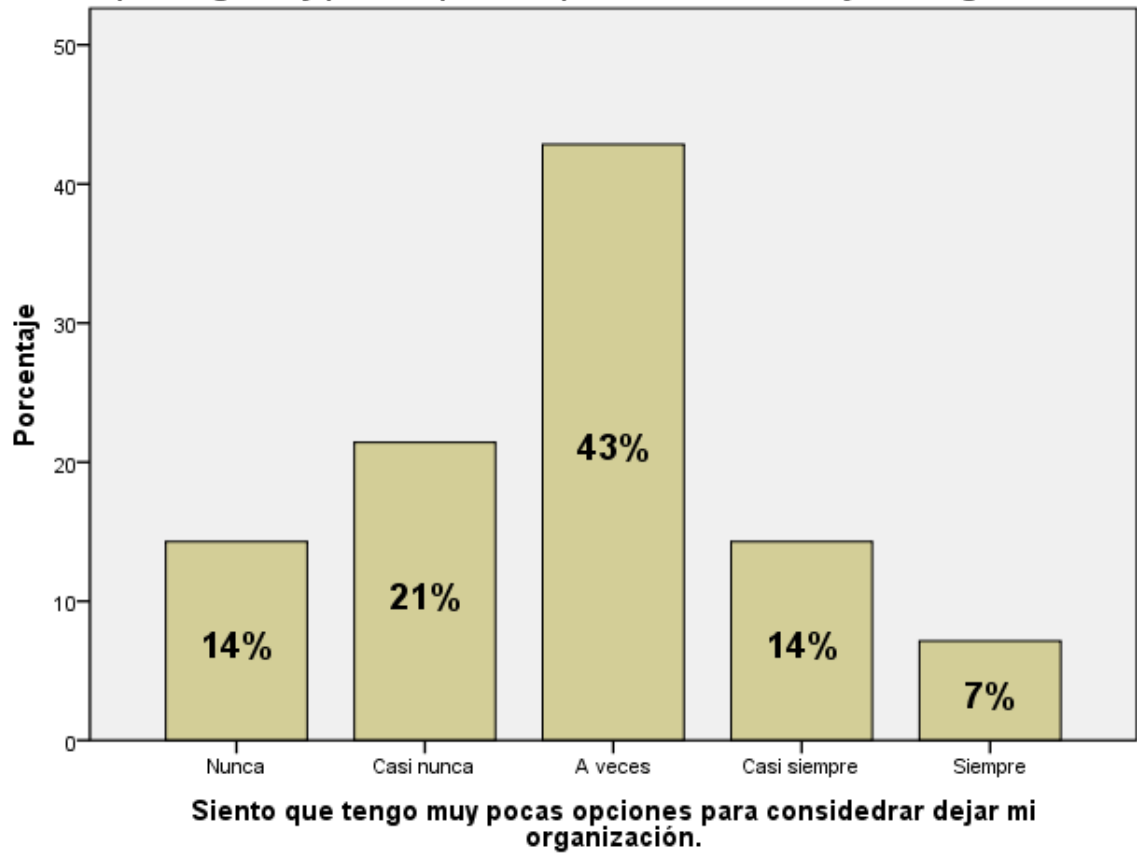
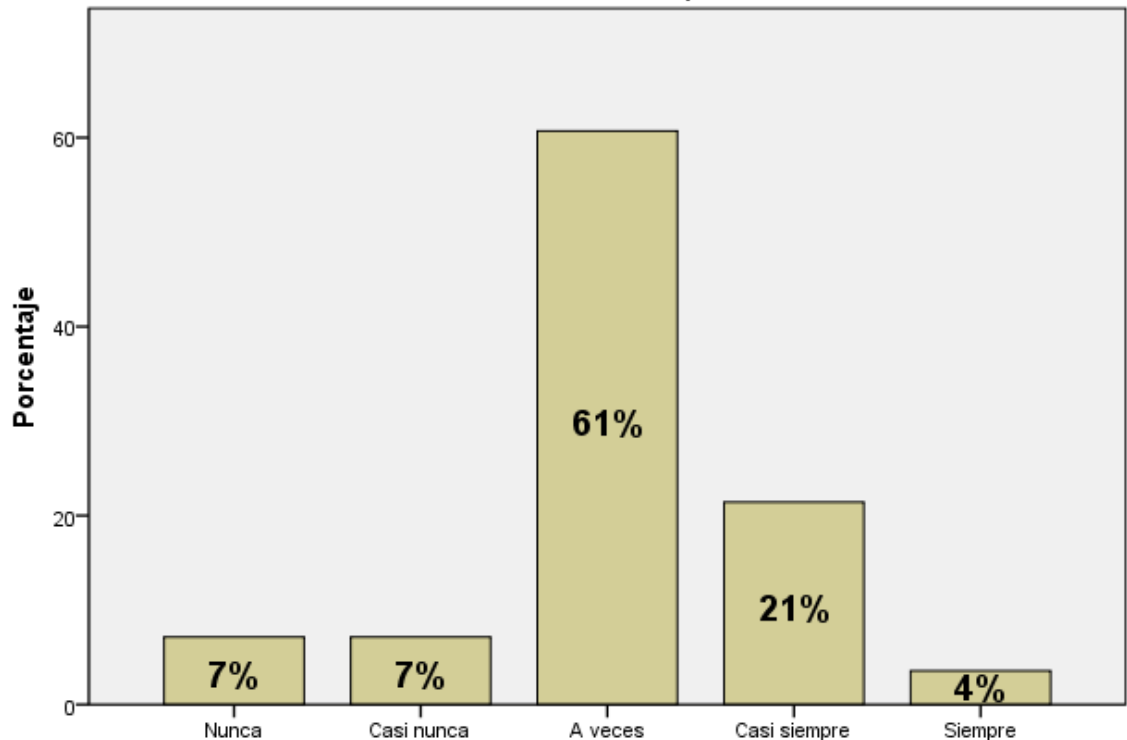


Figura 28. Motivación de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021)

En otra orden se demostró que el 43% de encuestados sienten únicamente a veces que tienen muy pocas opciones para considerar dejar su organización, el 21% asegura que casi nunca sienten que tienen otras opciones. Por el contrario, el 7% de encuestados sienten totalmente que no tienen otra opción más que seguir trabajando en dicha organización (ver figura 28).

Una de las pocas consecuencias graves de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles.



Una de las pocas consecuencias graves de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles.

Figura 29. Motivación de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021)

Según la encuesta realizada a los empleados demostraron que el 61% de colaboradores a veces una de las pocas consecuencias graves de dejar la organización sería la escasez de alternativas, el 21% casi siempre se sienten la escasez de alternativas y el otro 4% de personas encuestadas definitivamente sienten la inexistencia de alternativas laborales (ver figura 29).



Figura 30. Motivación de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021)

Los resultados de la encuesta realizada evidenciaron que, el 43% de personas de vez en cuando sienten que irse de la organización sería un sacrificio personal considerable. Por otro lado, el 11% siente que sería un sacrificio significativo dejar su grupo de trabajo, mientras que únicamente el 4% de sus encuestados pasa desapercibido esta opción (ver figura 30).

Es posible que otra organización no coincidan con los beneficios generales que tengo aquí.

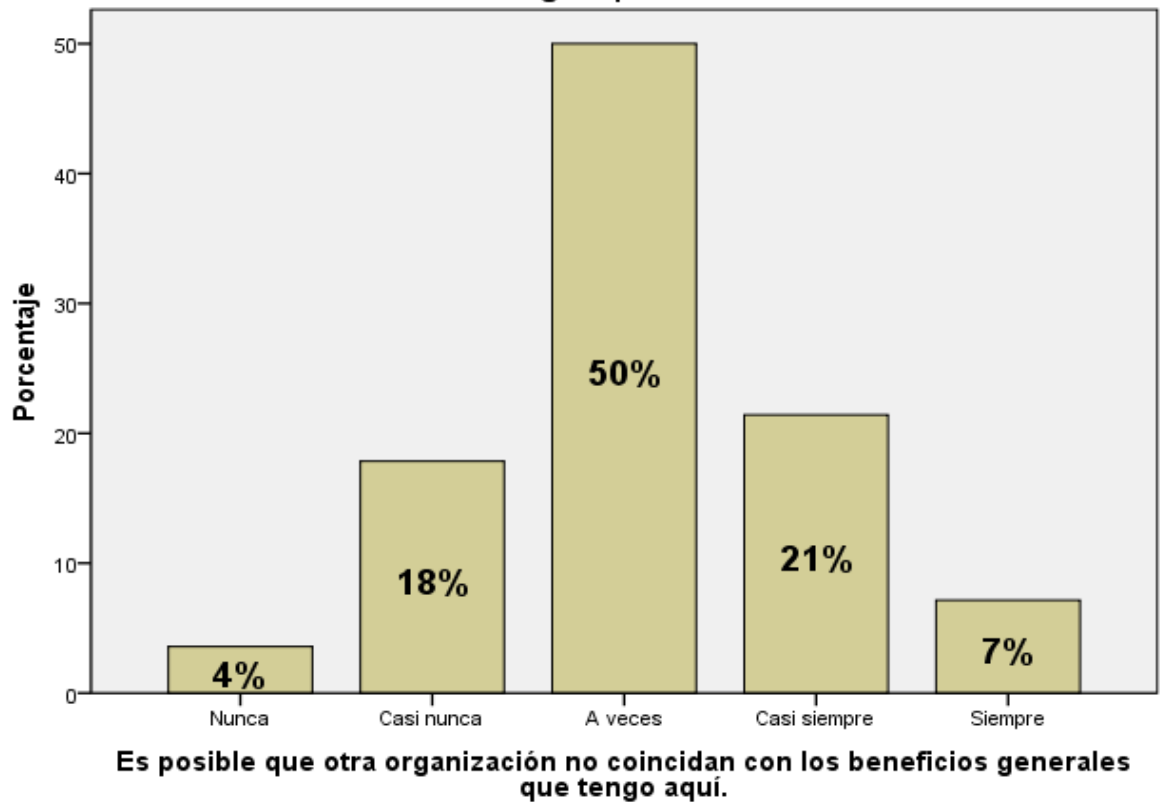


Figura 31. Motivación de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021)

Una vez realizada la encuesta los empleados se obtiene que: el 50% de sus colaboradores piensan momentáneamente que es posible que otra organización no coincida con los beneficios generales que tienen allí. Posteriormente, el 21% piensa casi siempre que otra empresa no le brinde los beneficio que tiene en la actual organización donde labora. Sin embargo, un grupo que conforma el 4% de sus empleados se aferran a la idea de que otras organizaciones pueden coincidir con los beneficios que recibe en ésta (ver figura 31).

Creo que la gente en estos días se mueve de una empresa a otra con demasiada frecuencias

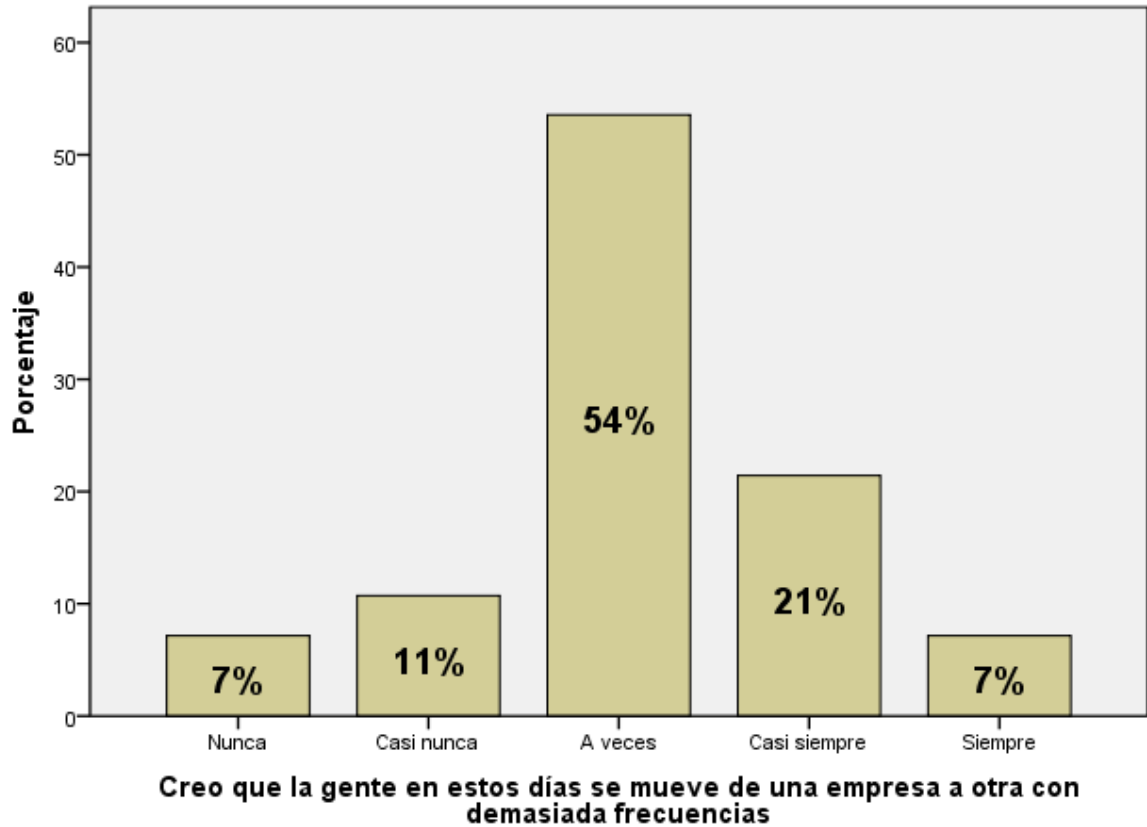


Figura 32. Motivación de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021)

El 54% de empleados encuestados afirman que de vez en la gente se mueva de una empresa a otra con demasiada frecuencia, el 21% afirma que casi siempre lo hacen. Por el contrario, el 7% de sus colaboradores encuestados manifiestan que nunca sucede este tipo de reacciones (ver figura 32).



Figura 33. Motivación de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021)

Los resultados de las encuestas realizadas indicaron que el 36% de empleados a veces sienten que una persona no debe ser siempre fiel a su organización, el 32% indicó que nunca deberían serlo. Por lo contrario, hay un grupo del 18% de colaboradores encuestados que manifiestan que deberían permanecer fiel a su organización (ver figura 33).



Figura 34. Motivación de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021)

El 36% de los colaboradores encuestados manifiestan que no están de acuerdo que sea poco ético saltar de una organización a otra, el 32% demostraron indiferencia, mientras que el 7% de personas encuestadas creen fielmente que saltar de una organización a otra es un acto poco ético (ver figura 34).

Creo que la lealtad es importante y, por lo tanto, siento la obligación moral de permanecer en esta organización.

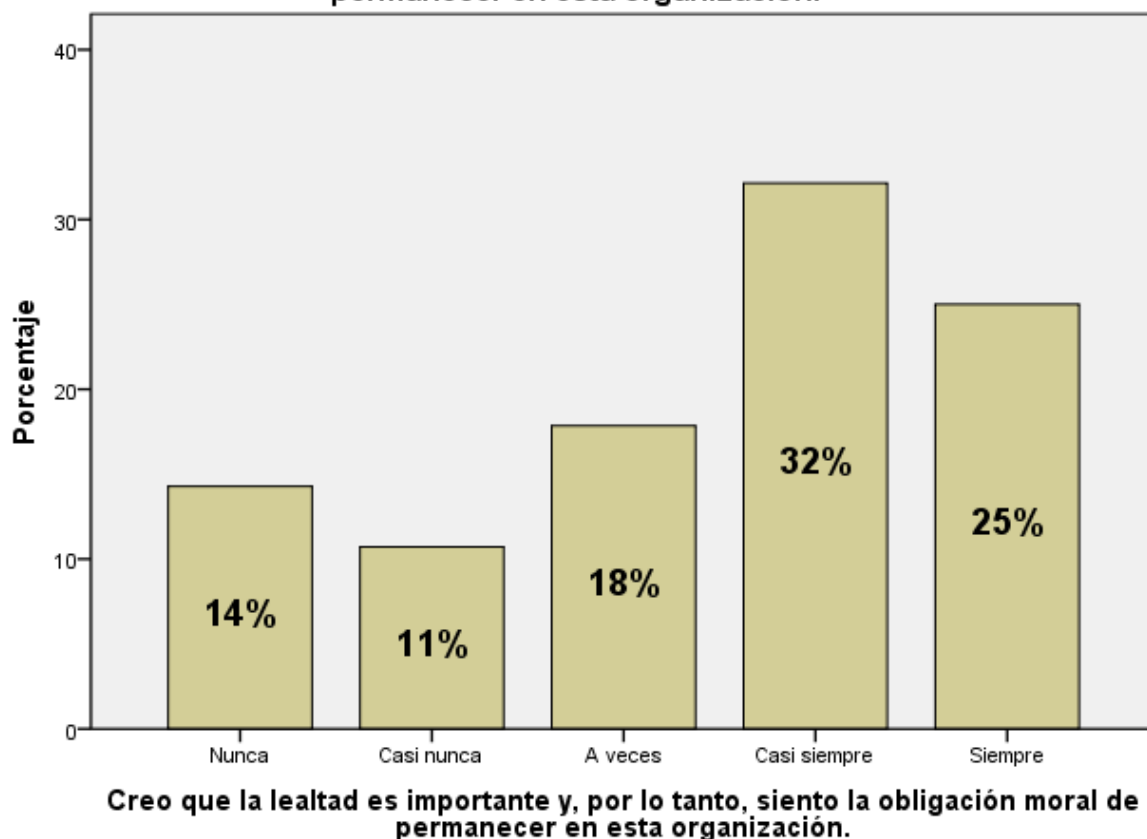


Figura 35. Motivación de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021)

El 32% de encuestados piensan que casi siempre la lealtad es importante y por lo tanto sienten la obligación moral de permanecer en la organización, el 25% cree fielmente que debe ser leal a la empresa donde laboran mientras que el 14% no lo cree necesario tenerle lealtad a su grupo de trabajo (ver figura 35).

Si recibiera otra oferta para un trabajo mejor en otro lugar, no sentiría que fuera correcto dejar mi organización.

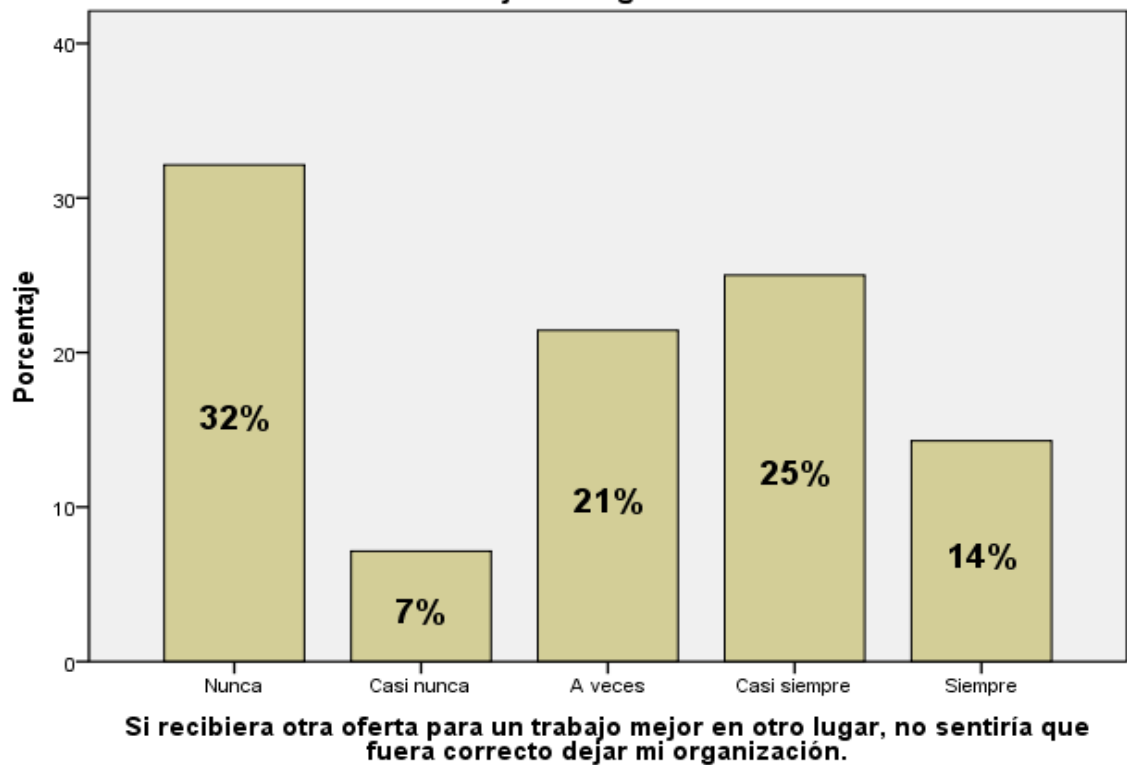


Figura 36. Motivación de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021)

Por consiguiente, el 32% de sus empleados reveló que si recibieran otra oferta para un trabajo mejor en otro lugar lo tomarían sin alardear, el 21% reaccionó indiferente mientras que el 14% de sus colaboradores encuestados manifestaron que no estaría correcto dejar su empresa por otra oferta de trabajo (ver figura 36).

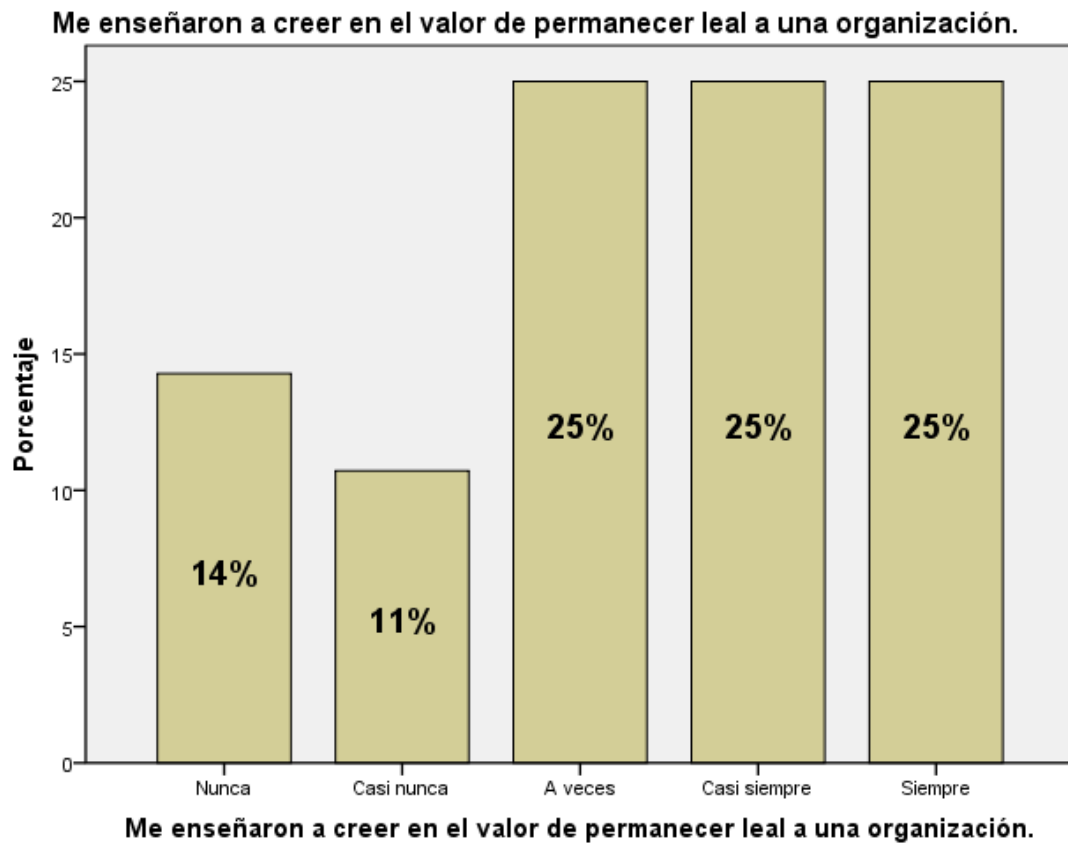


Figura 37. Motivación de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021)

Ahora bien, el 25% de sus colaboradores siempre, y casi siempre tienen muy en cuenta el valor de permanecer leal a una organización, mientras que el 14% les resulta totalmente

irrelevante. Por consiguiente, esto ocasiona que los empleados no busquen otra oferta de trabajo (ver figura 37).

Las cosas iban mejor cuando las personas permanecían en una organización durante la mayor parte de sus carreras.

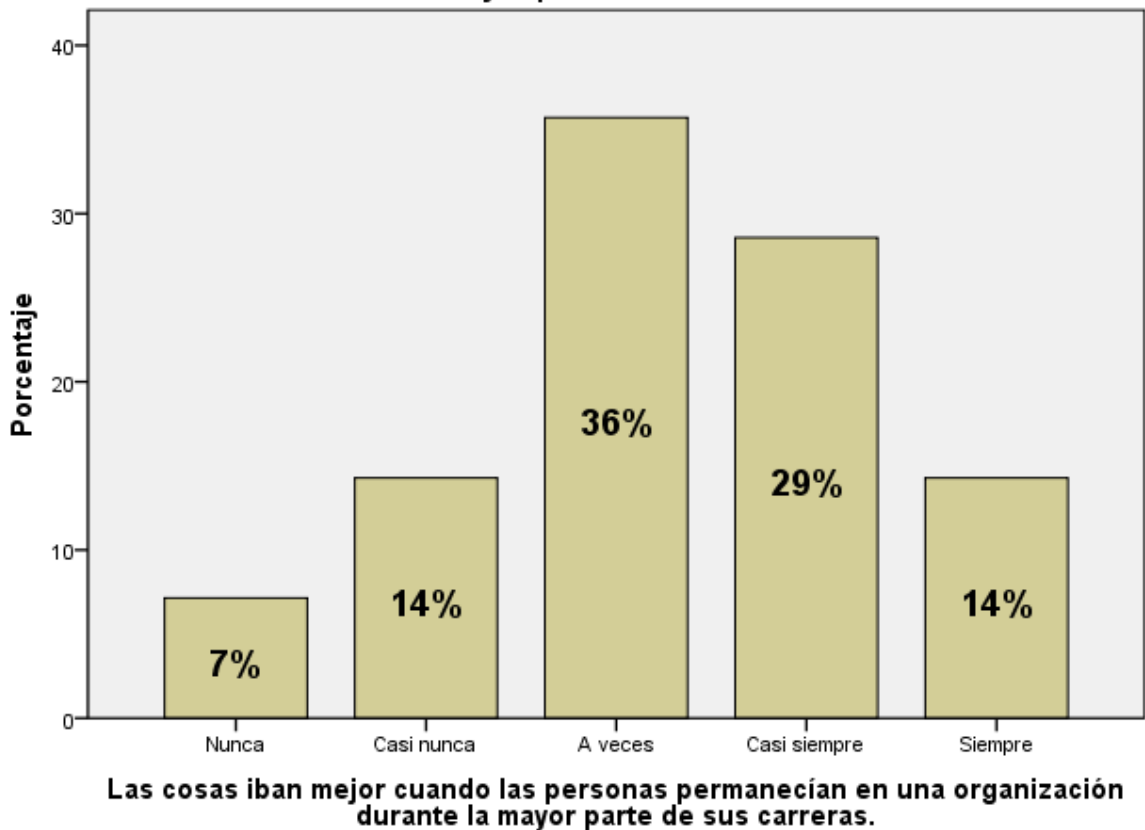


Figura 38. Motivación de los empleados

Elaborado por: Chávez (2021)

Ahora bien, el 36% de los empleados expresan que solamente a veces las cosas van mejor cuando las personas permanecen en una organización durante la mayor parte de su tiempo, mientras que el 14% afirma que siempre marchan bien las cosas cuando permanecen en su organización toda su carrera. Por el contrario, el 14% de encuestados no están de acuerdo (ver figura 38).

Ya no creo que querer ser un "hombre de compañía" o una "mujer de compañía" sea sensato.

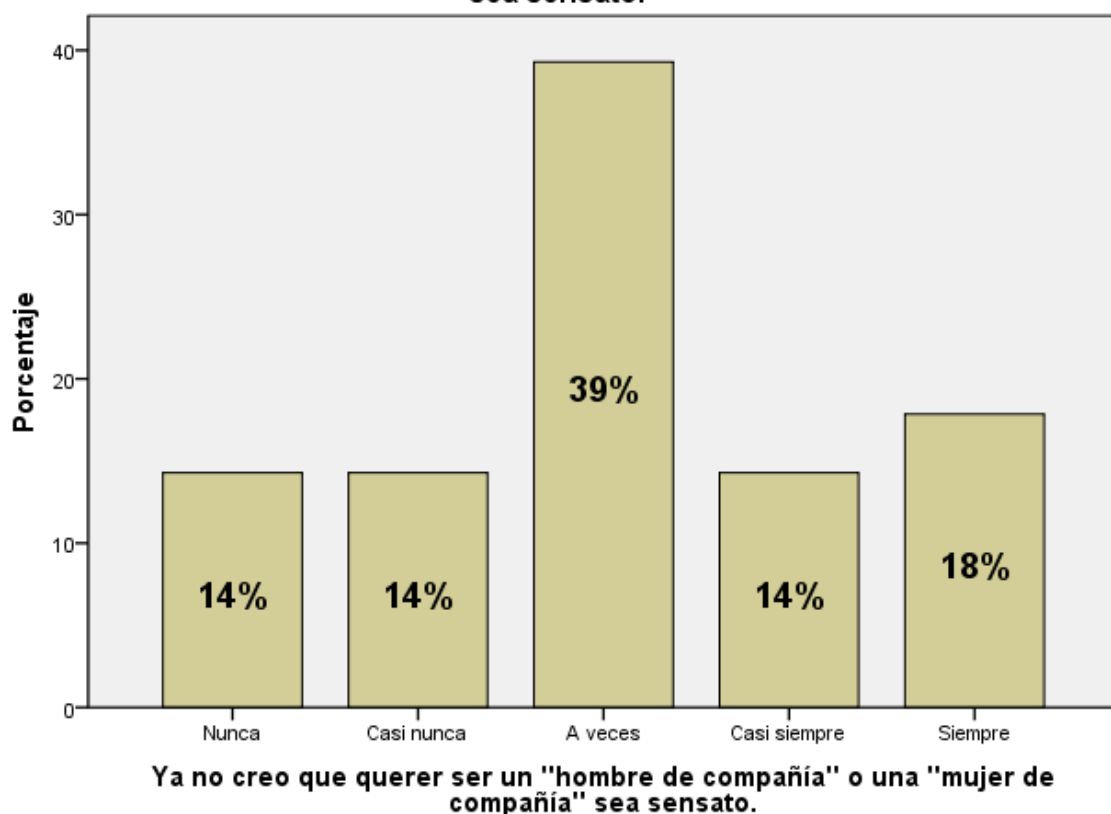


Figura 39. Motivación de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021)

Posteriormente, los empleados del gobierno autónomo descentralizado revelaron que el 39% de sus empleados a veces ya no creen que querer ser un ‘hombre de compañía’ o una ‘mujer de compañía’ sea sensato, mientras que el 18% cree siempre que es sensato, mientras que el 14% no cree definitivamente que esto sea sensato (ver figura 39).



Figura 40. Motivación de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021)

El 46% de empleados encuestados se sienten preparados para la mayoría de las peticiones que les ordenan en su trabajo, el 11% solamente a veces, mientras que el 4% del personal encuestado definitivamente no se sienten preparados para realizar peticiones propias de su trabajo (ver figura 40).

Factor 3. Oportunidades laborales

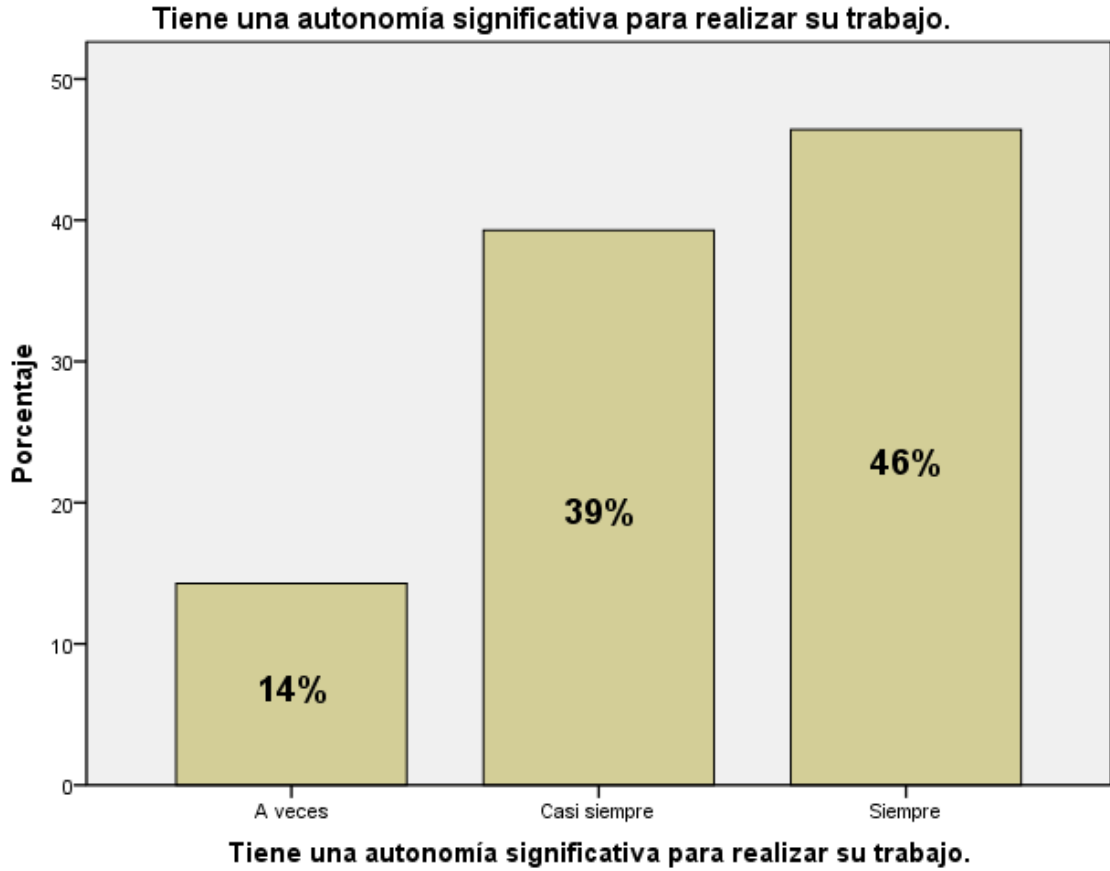


Figura 41. Oportunidades de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021)

Con relación a las oportunidades de trabajo los empleados encuestados manifestaron que: el 46% tienen una autonomía significativa para realizar su trabajo, por otro lado, el 39% casi siempre. Por lo contrario, el 14% de sus colaboradores solamente a veces tienen autonomía al momento de desenvolverse en su lugar de trabajo (ver figura 41).

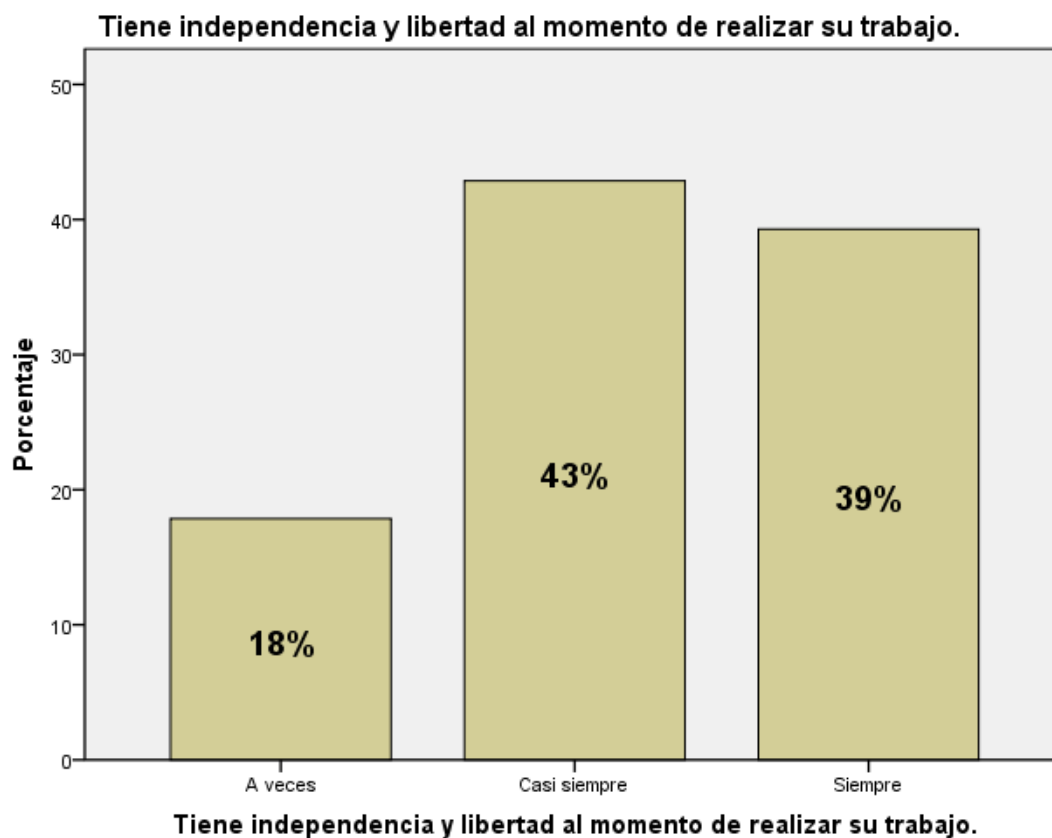
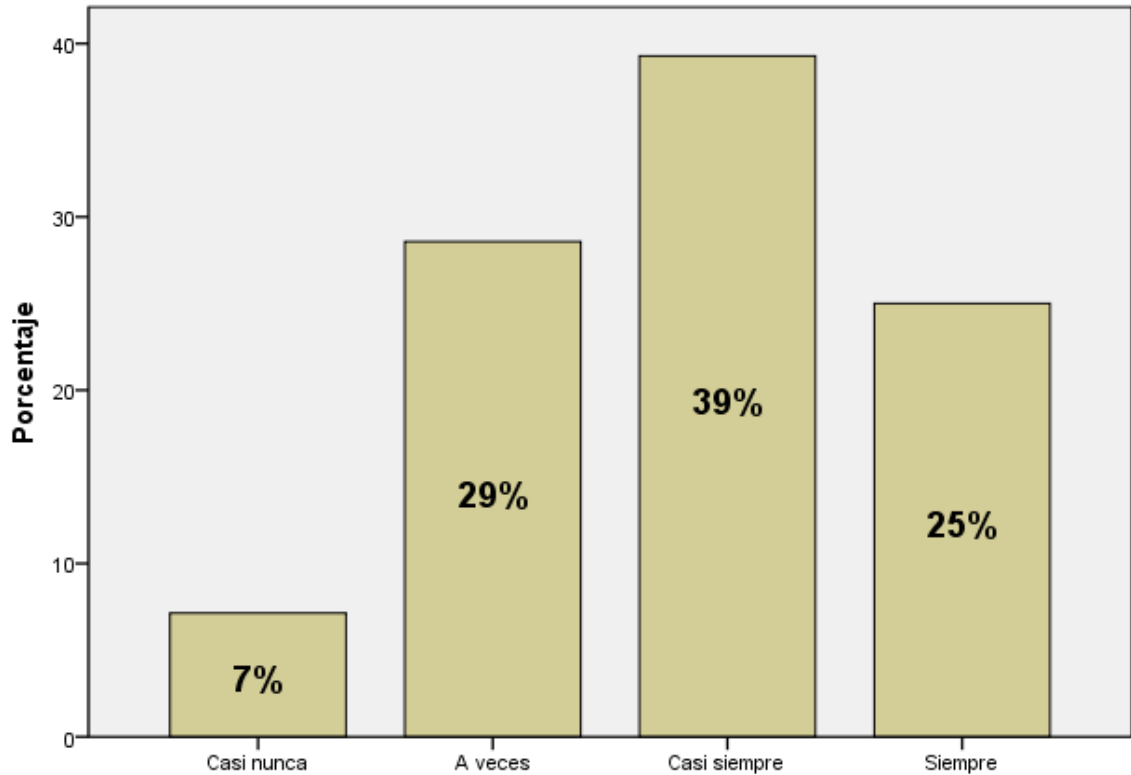


Figura 42. Oportunidades de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021)

De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados del gobierno autónomo descentralizado podemos decir que: el 43% de sus colaboradores casi siempre tienen independencia y libertad al momento de realizar su trabajo, el 39% siempre tiene independencia y libertad, mientras que el 18% de personas tienen independencia cuando se desenvuelven en sus oficios (ver figura 42).

Tiene una influencia significativa sobre lo que sucede en su lugar de trabajo.



Tiene una influencia significativa sobre lo que sucede en su lugar de trabajo.

Figura 43. Oportunidades de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021)

Por consiguiente, el 39% de encuestados indican que casi siempre tienen influencias significativas sobre lo que sucede en su lugar de trabajo, el 29% solamente a veces, el 25% lo tiene siempre mientras que el 7% de sus colaboradores casi nunca tienen influencias sobre lo que sucede en su trabajo (ver figura 43).



Figura 44. Oportunidades de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021)

Según las encuestas emitidas, el 32% de personas solamente a veces tienen la oportunidad de crecer profesionalmente en su organización, mientras que el 21% definitivamente no cree tener esa oportunidad. Por el contrario, el 21% de sus encuestados cree fielmente en que tiene oportunidad de crecer profesionalmente allí (ver figura 44).

Factor 4. Productividad

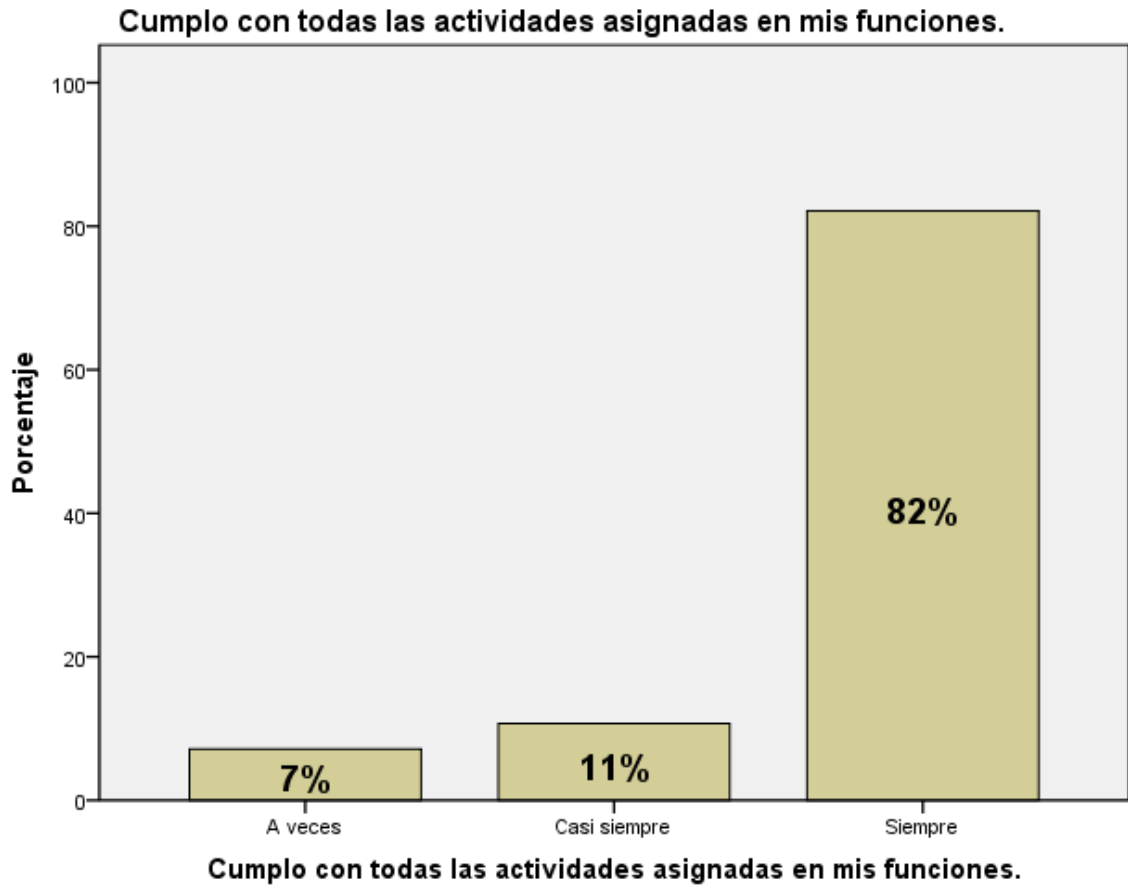


Figura 45. Eficiencia de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021)

Ahora bien, los resultados de las encuestas arrojan que el 82% de sus empleados siempre cumplen con todas las actividades asignadas en sus funciones, el 11% casi siempre las cumple, y un mínimo de 7% de colaboradores de vez en cuando cumplen con sus actividades asignadas (ver figura 45).

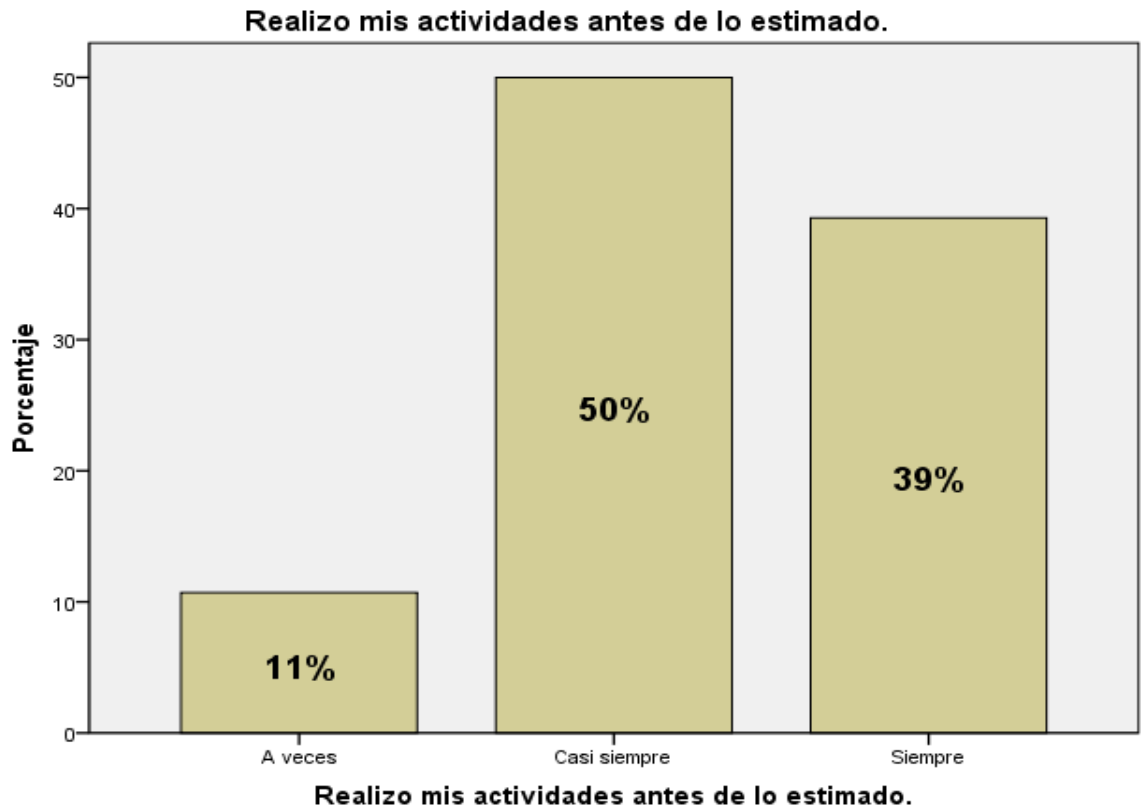
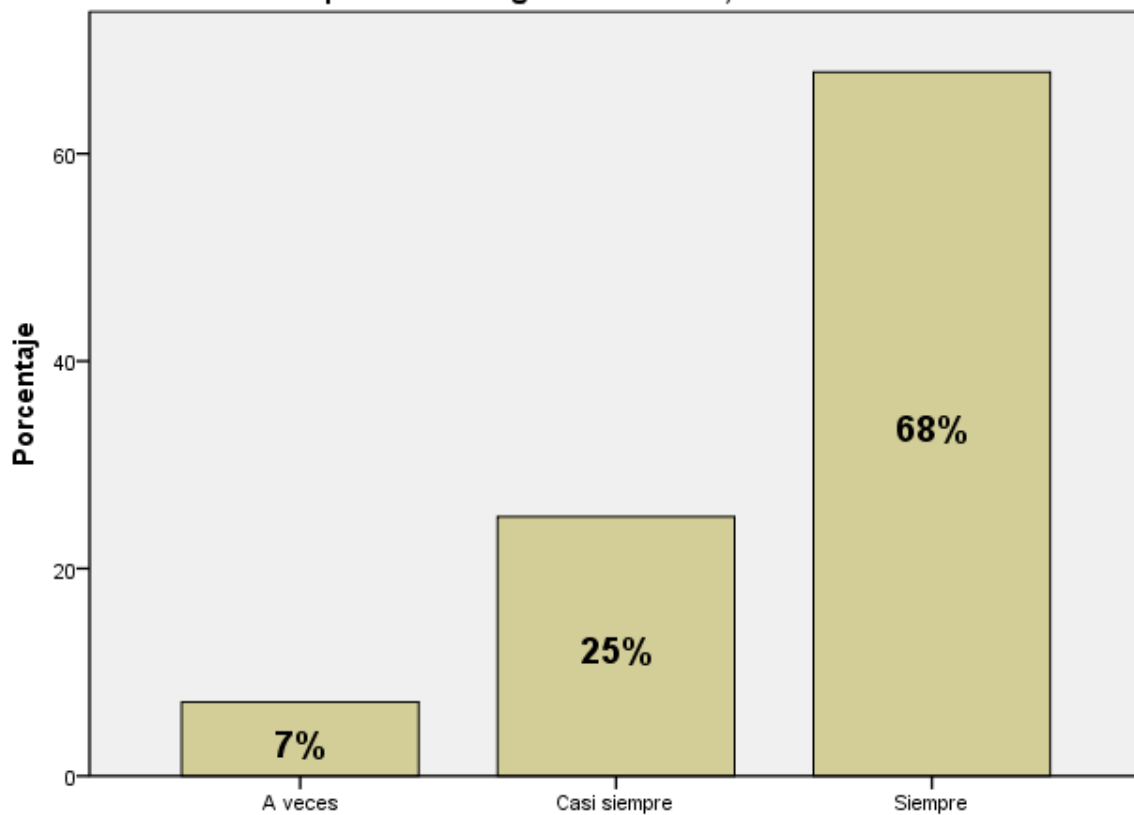


Figura 46. Eficacia de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021)

De acuerdo al 50% de encuestados se pudo evidenciar que casi siempre realizan sus actividades antes del tiempo estimado, el 39% de los empleados lo hacen siempre, mientras que el 11% de las personas evaluadas respondieron que lo hacen a veces. Teniendo en cuenta la gráfica podemos ver que los empleados están cumpliendo con sus responsabilidades (ver figura 46).

Al desarrollar mis procesos de gestión interna, los realizo con calidad.



Al desarrollar mis procesos de gestión interna, los realizo con calidad.

Figura 47. Efectividad de los empleados

Elaborado por: Chávez (2021)

Al desarrollar los procesos de gestión interna el 68% de personas encuestadas supieron manifestar que siempre las realizan con calidad, mientras que el 25% de colaboradores respondieron que casi siempre lo hacen. Sin embargo, un 7% indica que solamente a veces realiza gestiones con calidad (ver figura 47).

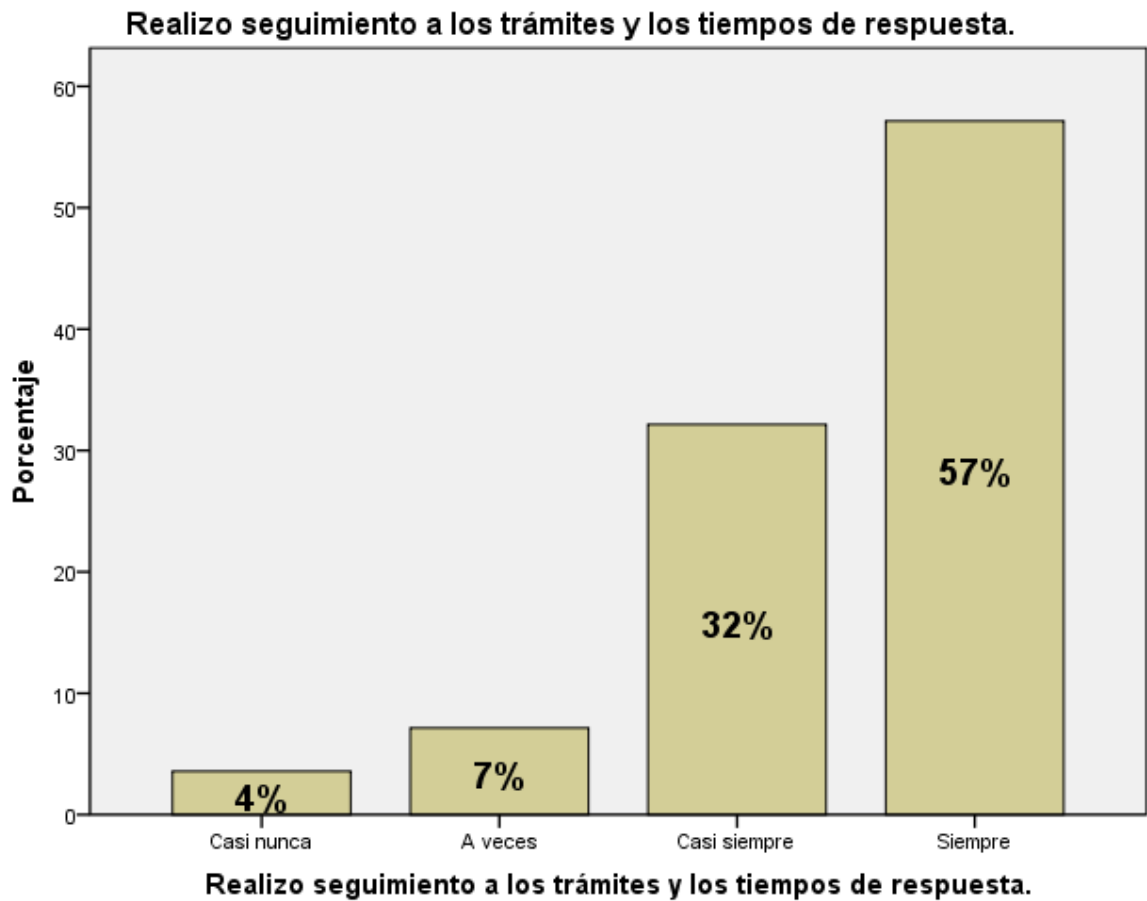


Figura 48. Efectividad de los empleados
Elaborado por: Chávez (2021)

De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados del gobierno autónomo descentralizado podemos decir que: el 57% de sus colaboradores siempre realizan seguimiento a los tramites y los tiempos de respuesta, el 32% casi siempre, el 7% a veces, mientras que el 4% de personas manifiestan que casi nunca realizan seguimientos (ver figura 48).

5.3. Determinación de los índices de eficiencia y eficacia del área de planificación territorial del GAD Municipalidad de Ambato

Este apartado hizo alusión a la determinación del índice de eficiencia del área de planificación territorial del GAD Municipalidad de Ambato del año 2020. Para ello, se estableció el baremo de evaluación de la ejecución de los proyectos frente los planificados (ver tabla 6).

Tabla 6. Calificación del nivel de eficiencia

Eficiencia en la productividad laboral	Rango porcentual
Muy Baja	10% a 40%
Baja	41% a 60%
Promedio	61% a 80%
Muy Buena	81% a 90%
Excelente	91% a 100%

En el primer cuatrimestre del periodo del plan operativo anual POA se denota un 72% de eficiencia total de las áreas del GAD Municipalidad de Ambato, es decir posee una eficiencia promedio que varía según el porcentaje de proyectos ejecutados en los primeros cuatros meses. Del mismo modo, se entiende que la planificación de proyectos no se concreta en la práctica, por lo que solo el 21% se ejecuta con relación al 29% planificado (ver ecuación 1).

Ecuación 1. Indicador de Eficiencia laboral del primer cuatrimestre

$$Eficiencia Laboral Primer Cuatrimestre = \frac{Proyectos Ejecutados}{Proyectos Planificados} \times 100$$

$$Eficiencia Laboral Primer Cuatrimestre = \frac{0.21}{0.29} \times 100$$

$$Eficiencia Laboral Primer Cuatrimestre = 0.72 \times 100$$

$$Eficiencia Laboral Primer Cuatrimestre = 72\%$$

Para el segundo cuatrimestre del periodo del plan operativo anual POA se demuestra un aumento porcentual de 8% de eficiencia con relación al primer cuatrimestre, lo cual denota una mayor ejecución de proyectos. El 80% alcanzado manifiesta una eficiencia muy buena por parte de las áreas involucradas en el GAD Municipalidad de Ambato, lo que refleja un aumento de la productividad de sus departamentos y direcciones debido al incremento ejecutorio 24% y la reducción de la brecha con los proyectos planificados 6% (ver ecuación 2).

Ecuación 2. Indicador de Eficiencia del segundo cuatrimestre

$$Eficiencia Laboral Segundo Cuatrimestre = \frac{Proyectos Ejecutados}{Proyectos Planificados} \times 100$$

$$Eficiencia Laboral Segundo Cuatrimestre = \frac{0.24}{0.30} \times 100$$

$$Eficiencia Laboral Segundo Cuatrimestre = 0.80 \times 100$$

$$Eficiencia Laboral Segundo Cuatrimestre = 80\%$$

Con base al tercer cuatrimestre del periodo del Plan operativo anual POA se expresa una eficiencia del 90% considerada muy buena en la escala porcentual, con posibilidad de ser excelente. Es decir, se denota un aumento de 4% en la ejecución de proyectos 28%, mientras que la brecha ejecución/planificación sigue disminuyendo 3% lo que se traduce en mayor eficiencia y productividad por parte de las áreas del GAD Municipalidad de Ambato (ver ecuación 3).

Ecuación 3. Indicador de Eficiencia del tercer cuatrimestre

$$Eficiencia Laboral Tercer Cuatrimestre = \frac{Proyectos Ejecutados}{Proyectos Planificados} \times 100$$

$$Eficiencia Laboral Tercer Cuatrimestre = \frac{0.28}{0.31} \times 100$$

$$Eficiencia Laboral Tercer Cuatrimestre = 0.90 \times 100$$

$$Eficiencia Laboral Tercer Cuatrimestre = 90\%$$

El GAD Municipalidad de Ambato denota una eficiencia del 82% en unidad de régimen urbanístico, es decir, posee una eficiencia muy buena según la escala porcentual. No obstante, se establece que solo el 74% de proyectos fueron ejecutados con relación al 100% planificado durante el periodo 2020 del POA, lo que representa una brecha de 26% de incumplimiento en ejecución de los proyectos propuestos. Sin embargo, se puede disminuir si se enfoca en áreas específicas que no son lo suficientemente productivas y contribuyen al logro eficaz de los objetivos del GAD (ver ecuación 4).

Ecuación 4. Indicador de Eficiencia laboral anual

$$Eficiencia Laboral Anual = \frac{Proyectos Ejecutados}{Proyectos Planificados} \times 100$$

$$Eficiencia Laboral Anual = \frac{0.74}{0.90} \times 100$$

$$Eficiencia Laboral Anual = 0.82 \times 100$$

$$Eficiencia Laboral Anual = 82\%$$

Eficiencia por empleado del área de planificación territorial del GAD Municipalidad de Ambato

La unidad de régimen urbanístico del GAD Municipalidad de Ambato tiene un promedio de eficiencia individual del 97.88%, lo cual establece un nivel excelente de eficiencia, del mismo modo cada integrante es eficiente en su gestión y ejecución de sus proyectos e informes técnicos (ver tabla 7).

Tabla 7. Calificación del nivel de eficiencia
Eficiencia unidad de régimen urbanístico

Trabajador 1	98,61%
Trabajador 2	97,60%
Trabajador 3	98,44%
Trabajador 4	97,92%

Trabajador 5	98,44%
Trabajador 6	97,78%
Trabajador 7	98,44%
Trabajador 8	97,92%
Trabajador 9	97,38%
Trabajador 10	96,04%
Trabajador 11	97,38%
Trabajador 12	97,50%
Trabajador 13	98,96%
Trabajador 14	98,12%
Trabajador 15	96,27%
Trabajador 16	97,04%
Trabajador 17	97,29%
Trabajador 18	98,13%
Trabajador 19	98,08%
Trabajador 20	98,10%
Trabajador 21	98,02%
Trabajador 22	98,08%
Trabajador 23	96,29%
Trabajador 24	98,07%
Trabajador 25	97,67%
Trabajador 26	97,45%
Trabajador 27	97,79%
Trabajador 28	97,34%
Promedio de eficiencia	97,72%

5.4. Prueba de hipótesis del estudio

El análisis factorial es un método estadístico multivariado aplicado a métodos cuantitativos que involucra variables latentes, en este caso, gestión laboral determinada por el desempeño laboral y la productividad. Estas variables son mencionadas como constructos, son variables que no pueden medirse de manera directa (habilidades, motivación, oportunidades, y productividad). El propósito de esta herramienta fue estudiar la estructura de correlación entre las variables mencionadas. En este sentido, la asociación entre las variables fue explicada por las diferentes variables latentes. En este caso, se les denomina como factores.

La prueba KMO indicó los coeficientes de correlación entre variables al eliminar el efecto de inverso de las variables incluidas en el análisis. Esto significó que, existió una correlación fuerte del 79%. Por tal razón, se viabilizó el realizar el análisis de factores (ver tabla 7). Por otro lado, la prueba de esfericidad de Bartlett contrastó que las variables poseen una distribución normal multivariada menor a cero, como puede consultarse en la tabla 8.

Tabla 8. Prueba KMO y Bartlett

			Encuesta
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo			,791
	Aprox. Chi-cuadrado		879,63
Prueba de esfericidad de Bartlett	Gl		532
	p-valor		,000

Nota: Medida Kaiser-Meyer-Olkin: Contrasta si las correlaciones parciales entre los factores son adecuadamente pequeñas. Prueba de esfericidad de Bartlett: Indica la pertinencia del modelo factorial.

Una vez estimadas las cargas factoriales se establecieron criterios para interpretar los resultados obtenidos. Dicha interpretación hizo posible determinar un enlace entre los resultados obtenidos por el análisis factorial y los constructos teóricos establecidos como parte de la gestión del desempeño laboral. Las cargas factoriales de los constructos establecidos en la encuesta posee una explicación del 79,46% de la varianza de los datos obtenidos (ver tabla 9).

Tabla 9. Explicación de cargas factoriales

Factor	Auto-valores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	8,50	21,25	21,25	8,32	20,81	20,81	4,20	10,51	10,51
2	5,57	13,92	35,17	5,38	13,44	34,25	3,70	9,24	19,75
3	4,15	10,37	45,54	3,97	9,92	44,17	3,23	8,08	27,82
4	3,47	8,67	54,21	3,24	8,09	52,26	3,14	7,86	35,68
5	2,80	7,00	61,21	2,62	6,55	58,81	2,85	7,13	42,81
6	2,01	5,03	66,24	1,78	4,46	63,27	2,85	7,12	49,93

7	1,79	4,47	70,71	1,60	4,00	67,27	2,84	7,10	57,03
8	1,70	4,24	74,95	1,48	3,69	70,96	2,42	6,06	63,09
9	1,50	3,74	78,69	1,26	3,16	74,12	2,42	6,05	69,14
10	1,35	3,37	82,06	1,13	2,83	76,95	2,10	5,26	74,40
11	1,21	3,04	85,09	1,00	2,51	79,46	2,03	5,06	79,46
12	0,98	2,45	87,55						
13	0,79	1,97	89,52						
14	0,69	1,72	91,24						
15	0,58	1,44	92,68						
16	0,54	1,35	94,03						
17	0,46	1,14	95,17						
18	0,41	1,03	96,20						
19	0,32	0,80	97,00						
20	0,31	0,77	97,77						
21	0,23	0,57	98,34						
22	0,19	0,46	98,80						
23	0,17	0,43	99,23						
24	0,14	0,36	99,59						
25	0,08	0,21	99,80						
26	0,04	0,10	99,91						
27	0,04	0,09	100,00						
28	7,443E-16	1,861E-15	100,000						
29	5,305E-16	1,326E-15	100,000						
30	4,362E-16	1,091E-15	100,000						
31	3,644E-16	9,111E-16	100,000						
32	2,253E-16	5,632E-16	100,000						
33	1,799E-16	4,498E-16	100,000						
34	7,629E-17	1,907E-16	100,000						
35	-1,522E-16	-3,805E-16	100,000						
36	-2,661E-16	-6,652E-16	100,000						
37	-3,082E-16	-7,706E-16	100,000						
38	-6,419E-16	-1,605E-15	100,000						
39	-1,084E-15	-2,710E-15	100,000						
40	-2,346E-15	-5,864E-15	100,000						

Método de extracción: Mínimos cuadrados no ponderados.

Del lado izquierdo de la figura 29 un punto se expone sobre los demás, lo cual evidenció una pendiente que une todos los puntos de manera drástica en el lugar del segundo factor. De esta forma, todo el conglomerado de factores fue dividido en dos grupos, el primero compuesto solamente por el primer factor, que explicó una cantidad mayor de varianza

que cualquiera de los diez factores restantes pertenecientes al segundo grupo y para los que la cantidad de varianza explicada fue estabilizada.

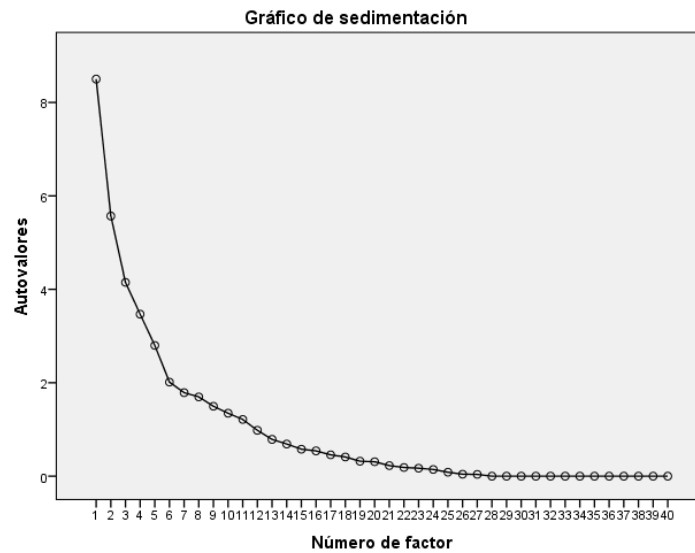


Figura 49. Sedimentación del instrumento aplicado

De acuerdo a la matriz de la tabla 10 de componentes rotados se identificó una agrupación en el *factor 1 de habilidades* sobre mantener la calma cuando enfrentan dificultades, pueden encontrar soluciones del problema y experiencias pasadas como elemento de preparación de la carrera del trabajo. El *factor 2 de motivación* asoció el cumplimiento de metas laborales, preparación para las exigencias, felicidad laboral y disfrute de la empresa. El *factor 3 de oportunidades* estuvo relacionado con los problemas organizacionales y el empoderamiento de resolverlos. El significado que la empresa entrega al colaborador también influye en el personal. Dichos factores se han encontrado asociados en función de las variables establecidas en el estudio (habilidades, motivación, oportunidades y productividad).

Tabla 10. Matriz de componentes rotados

Items	Factor							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Puedo mantener la calma cuando enfrento dificultades en mi trabajo porque puedo confiar en mis habilidades.	0,87	0,042	0,05	-0,209	0,119	0,155	0,03	-0,083
Cuando me enfrento a un problema en mi trabajo, normalmente puedo encontrar varias soluciones.	0,892	0,058	-0,075	0,182	0,021	0,165	0,223	-0,037
Lo que sea que se me presente en mi trabajo, por lo general puedo manejarlo.	0,887	0,105	-0,053	0,054	-0,036	0,026	-0,081	0,182
Mis experiencias pasadas en mi trabajo me han preparado bien para mi futuro ocupacional.	0,804	0,042	-0,086	-0,14	0,303	0,271	-0,094	0,063
Cumplo las metas que me propongo en mi trabajo.	0,034	0,762	-0,079	-0,016	0,812	0,128	0,139	-0,201
Me siento preparado para la mayoría de las demandas en mi trabajo.	0,219	0,753	-0,095	-0,091	0,667	0,204	-0,166	-0,135
Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.	0,083	0,726	0,466	0,201	0,56	0,12	0,175	0,185
Disfruto hablando de mi organización con personas ajenas a ella.	-0,092	0,72	-0,096	-0,035	0,546	0,181	0,621	-0,005
Realmente siento que los problemas de esta organización son míos	-0,076	0,04	0,953	0,177	0,04	0,029	-0,083	0,142
Creo que fácilmente podría volverme tan apegado a otra organización como a esta.	0,348	-0,069	0,906	0,342	-0,062	0,061	0,068	0,117
No me siento parte de la familia de mi organización.	-0,021	0,012	0,837	-0,141	0,005	-0,133	-0,082	0,137
No me siento apegado emocionalmente a esta organización.	-0,075	-0,228	0,891	-0,072	-0,316	-0,05	-0,092	0,246
Esta organización tiene un gran significado personal para mí.	-0,038	0,603	0,637	-0,083	0,471	0,01	0,104	-0,14
No siento un fuerte sentido de pertenencia a mi organización.	-0,152	0,02	0,529	-0,103	-0,076	-0,176	0,263	0,595
No tengo miedo de lo que puede pasar si dejo mi trabajo sin tener otro enseguida.	0,1	-0,049	0,032	0,903	-0,076	-0,023	-0,172	0,823
Sería muy difícil para mí dejar mi organización en este momento, incluso si lo quisiera.	0,136	0,786	-0,103	0,892	0,033	0,003	-0,017	-0,007
Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decido que quiero dejar mi organización ahora.	0,102	0,817	-0,024	0,889	0,211	0,001	0,027	-0,119
No me costaría mucho dejar mi organización.	0,112	-0,321	0,388	0,88	-0,099	-0,469	-0,098	0,291
Ahora mismo permanecer en mi organización es tanto una necesidad como un deseo.	0,064	0,086	0,164	0,77	0,139	0,935	0,092	-0,069
Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar mi organización.	-0,052	0,287	0,464	0,752	0,074	-0,163	-0,076	-0,163
Una de las pocas consecuencias graves de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles.	-0,036	-0,03	0,113	0,722	0,059	0,071	0,017	0,231
Irme de esta organización requeriría un sacrificio personal considerable.	0,037	0,695	0,062	0,726	0,084	0,339	0,03	0,087
Es posible que otra organización no coincidan con los beneficios generales que tengo aquí.	-0,008	0,161	0,146	0,715	-0,051	0,1	0,053	0,048

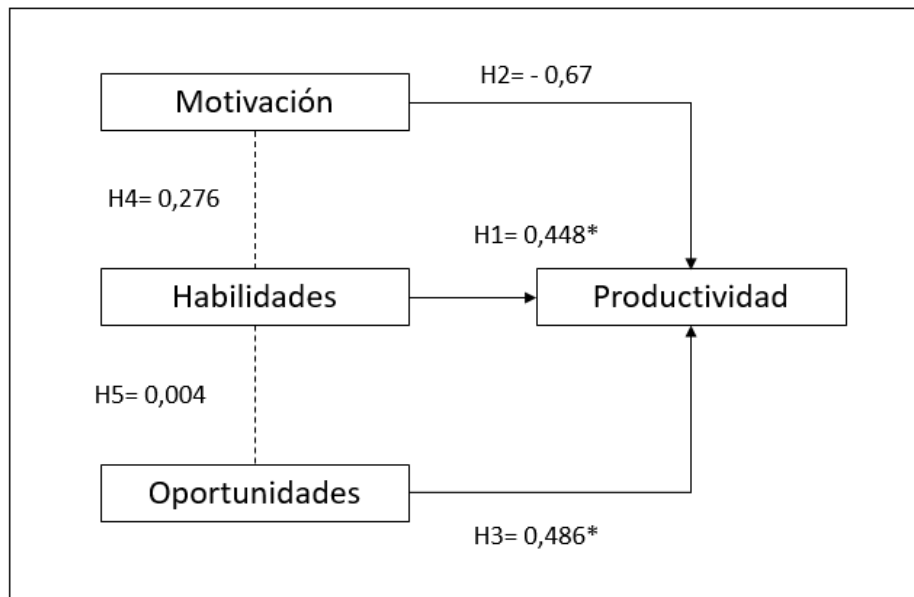
Creo que la gente en estos días se mueve de una empresa a otra con demasiada frecuencias	0,037	-0,024	0,069	0,708	-0,062	0,014	0,757	-0,101
No creo que una persona deba ser siempre fiel a su organización.	-0,043	-0,257	0,662	0,713	-0,15	0,071	-0,043	0,093
Saltar de una organización a otra no me parece poco ético.	-0,05	-0,19	0,579	0,711	0,005	0,199	0,323	0,23
Creo que la lealtad es importante y, por lo tanto, siento la obligación moral de permanecer en esta organización.	-0,018	0,57	0,426	0,058	0,799	0,309	0,202	-0,038
Si recibiera otra oferta para un trabajo mejor en otro lugar, no sentiría que fuera correcto dejar mi organización.	-0,091	0,219	0,798	0,153	0,782	-0,025	0,203	0,105
Me enseñaron a creer en el valor de permanecer leal a una organización.	0,101	0,542	0,207	-0,066	0,725	0,308	0,095	-0,11
Las cosas iban mejor cuando las personas permanecían en una organización durante la mayor parte de sus carreras.	-0,002	0,471	0,494	-0,115	0,749	0,145	0,32	-0,109
Ya no creo que querer ser un "hombre de compañía" o una "mujer de compañía" sea sensato.	0,035	0,116	0,035	0,379	-0,144	0,672	-0,127	0,409
Me siento preparado para la mayoría de las peticiones en mi trabajo.	0,368	-0,368	-0,155	-0,048	0,009	0,634	-0,041	0,08
Tiene una autonomía significativa para realizar su trabajo.	0,582	0,063	0,201	0,011	0,293	0,316	0,262	0,254
Tiene independencia y libertad al momento de realizar su trabajo.	0,426	-0,004	0,321	-0,202	0,213	0,214	0,26	-0,091
Tiene una influencia significativa sobre lo que sucede en su lugar de trabajo.	0,426	0,123	0,271	-0,416	-0,055	0,186	0,127	0,183
Tiene oportunidad de crecer profesionalmente en su organización.	0,261	0,117	0,452	0,271	0,44	0,053	0,827	0,193
Cumplo con todas las actividades asignadas en mis funciones.	0,006	-0,007	-0,018	-0,047	0,244	0,003	0,744	-0,021
Realizo mis actividades antes de lo estimado.	0,027	0,061	0,058	-0,184	0,261	0,161	0,197	0,853
Al desarrollar mis procesos de gestión interna, los realizo con calidad.	0,032	-0,205	-0,045	-0,121	0,061	0,087	0,244	0,813
Realizo seguimiento a los trámites y los tiempos de respuesta.	-0,033	0,104	-0,051	0,131	0,06	-0,052	-0,055	0,806

Método de extracción: Mínimos cuadrados no ponderados.

Método de rotación: Normalización Equamax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 14 iteraciones.

Figura 50. Representación gráfica del modelo de AMO de comprobación de hipótesis.



Nota: La representación gráfica hizo énfasis a la aplicación de la prueba de hipótesis según el método estadístico Rho de Spearman.

De acuerdo al planteamiento problemático se establecieron 5 hipótesis, de las cuales fueron aceptadas 2 como incidencia directa en la productividad. Sin embargo, fueron rechazadas 3 al encontrarse con mínimo nivel de significancia.

Se identificó que, las habilidades de los empleados *si influyen* en la productividad del área de planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato (H_1 : $p < ,017$). No obstante, se identificó que la motivación *no influye* en la productividad de los empleados (H_2 $p > ,734$). Las oportunidades de crecimiento profesional *si han estado influyendo* en la productividad de los empleados, pues se obtuvo un (H_3 $p < ,009$) (ver tabla 9).

Con respecto a las hipótesis rechazadas, se identificó que, las habilidades de los empleados *no se han visto influenciadas* por la motivación organizacional (H_4 : $p > ,155$). De igual forma, las habilidades *no han influido* dentro de las oportunidades de crecimiento profesional (H_5 : $p > ,982$) (ver tabla 11).

Tabla 11. Comprobación de Hipótesis

Hipótesis	Rho Spearman	P valor	Criterio
Habilidades ---> Productividad	,448*	,017	Aceptación
Motivación ---> Productividad	-,067	,734	Rechazo
Oportunidades ----> Productividad	,487**	,009	Aceptación
Habilidades ----> Motivación	,276	,155	Rechazo
Habilidades ----> Oportunidades	,004	,982	Rechazo

Nota: Las hipótesis fueron obtenidas del análisis estadístico no paramétrico Rho de Spearman

5.5. CONCLUSIONES

Se concluyó que la gestión laboral fue evaluada mediante sus variables predictivas (habilidades, motivación, oportunidades y productividad). *Las habilidades* denotaron un alto nivel sobre mantener la calma cuando enfrentan dificultades. Se asociaron también a encontrar soluciones del problema según las experiencias pasadas como elemento de preparación de su profesión. *La motivación* mostró deficiencias con relación al cumplimiento de metas laborales y la felicidad dentro de su entorno laboral. *Las oportunidades* mostraron un alto nivel sobre el empoderamiento para resolver problemas organizacionales.

El análisis de la eficiencia organizacional permitió conocer la productividad de la Unidad de Planificación Territorial del GAD Municipalidad de Ambato. En el primer cuatrimestre del periodo del plan operativo anual POA se denotó un 72% de eficiencia total de las áreas del GAD Municipalidad de Ambato. El segundo cuatrimestre se demostró un aumento del 8% en la eficiencia con relación al primer cuatrimestre. El tercer cuatrimestre expresó una eficiencia del 90% considerada muy buena con la probabilidad de disminuir los recursos. Es decir, se denotó un incremento del 4% en la ejecución de proyectos 28%. Con relación a la eficiencia de ejecución de proyectos, el 74% fue ejecutado con relación al 100% de la planificación durante el periodo 2020. De esta forma, se reveló una brecha de 26% de incumplimiento en ejecución de los proyectos propuestos.

Con respecto a la comprobación de hipótesis se identificó que, las habilidades de los empleados si han influido en la productividad. No obstante, la motivación ha sido un factor que ha sido descuidado en la organización, lo cual ha ocasionado limitado sentido de pertenencia en la institución. También, las oportunidades de crecimiento profesional ha sido una variable predictiva que ha estado influyendo en la productividad de los empleados del área de planificación territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato. Finalmente, el estudio ha determinado que la gestión laboral mediante la evaluación del desempeño si ha incidido en la productividad de los empleados.

5.6. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones están orientadas en la gestión laboral mediante la evaluación del desempeño. Dichas variables predictivas deben ser mejoradas en función de la variable motivación, ya que la falta de pertenencia que transmite la organización muestra efectos en la productividad de los empleados. Por tal razón, debe trabajarse en talleres de coaching ontológico que mejoren las relaciones entre el equipo de trabajo y optimicen el entorno organizacional.

Con relación a la evaluación de productividad organizacional, la institución debe establecer indicadores que evalúen la eficacia en función del tiempo de duración y el cumplimiento de entrega de los proyectos. Dichos determinantes no deben ser minimizados, ya que forman parte de la formación productiva del GAD municipalidad de Ambato. Por tal razón, los Organismos Públicos como Gobiernos Autónomos Descentralizados deben tomar en consideración los elementos mencionados para mejorar la gestión laboral e incrementar la productividad.

Si bien es cierto, las variables predictivas de la gestión laboral poseen una amplitud teórica y práctica. Por tal razón, el estudio interpretó y analizó a la gestión laboral a través de la evaluación del desempeño a los empleados. En este sentido, se sugiere en futuras investigaciones aclarar la variable gestión laboral, ya que, en este trabajo se analizó una arista de la gran magnitud literaria de esta variable perteneciente al desarrollo del talento humano.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acuña, G., & Gonzalez, I. (2017). *Diseño de puestos de trabajo en la empresa “soluciones agropecuarias la granja s.a.s”*. *Journal of Chemical Information and Modeling*.
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 313-318.
- Arraut, L. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa Quality Managemen as an Organizationa Innovation for th Productivity of th. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 69(2), 20-41. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20619966002.pdf>
- Bell, R., Espin, M., & Espin, E. (2015). Tendencias de la gestión de talento humano en el sector público. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 2(2), 1-14.
- Beltrán, I., & Bou, J. C. (2018). Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 21(2), 99-110. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.02.001>
- Bravo, W., Delgado, B., & Parrales, C. (2016). Análisis de las investigaciones sobre Talento Humano. *Revista Publicando*, 3(7), 354-365.
- Briones, M., Vera, R., & Peñafiel, J. (2018). El Sistema de evaluación de desempeño y su aplicación como instrumento fortalecedor de los empleados de los Municipios de la Provincia de Manabí. *Revista San Gregorio*, (22), 10.
- Bunge, M. (1983). *La Investigación Científica* (ARIEL S.A.). Barcelona.
- Bustamante, L., Porto, I., & Hernández, F. (2016). Gestión estratégica de las áreas funcionales de la empresa: una perspectiva competitiva internacional. *Revista De Investigación, Desarrollo E Innovación*, 4(1), 56. <https://doi.org/10.19053/20278306.2607>
- Calderón, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. *Cuadernos de Administración*, 17(28), 71–90.
- Caria, S. (2019). Caracterización del perfil económico-productivo de Ecuador. Trayectorias históricas , desafíos y oportunidades en formas social y ambientalmente sostenibles. *Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) Ecuador*.
- CEPAL. (2016). La agroindustria en la economía ecuatoriana. *Los desafíos del Ecuador para el cambio estructural con inclusión social*, 62-67.
- Cunalata, A. (2019). “gestión del talento humano y sus efectos en el desempeño laboral en la empresa boho, ambato” proyect.

- Espinoza, D., Katheryne, S., Alva, C., Alicia, F., Rodríguez, C., Alicia, F., & Alva, C. (2020). El estrés y desempeño laboral de los colaboradores de una red de salud. *Revista Eugenio Espejo*, 14(2), 11-18. <https://doi.org/10.37135/ee.04.09.03>
- GAD AMBATO. (2014).
- Gómez, E. (2018). Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad. *Revista espacios*, 39(32), 4.
- Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(4), 13-26. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
- Guzmán, G., Sánchez, W., Placencia, M., & Silva, J. (2020). Asociación de los factores motivacionales y el desempeño laboral del tecnólogo médico en radiología. *Revista CEA*, 6(12), 87-103. <https://doi.org/10.22430/24223182.1543>
- Jimenez, N. (2021). Clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Gad Municipalidad de Ambato.
- Lopez, P. (2017). La productividad es casi todo.
- Miranda, J., & Toirac, L. (2010). Productivity indicators for the dominican industry. *Instituto Tecnológico de Santo Domingo República Dominicana Miranda*.
- OCDE. (2016). El futuro de la productividad, 190.
- Otero, E. (2018). Gobiernos Autònomos Descentralizados- Planificaciòn Y El Ordenamiento Territorial En La Provincia De Imbabura ”.
- Paulino, I., Rivero, J., Juan, I., & Rivas, A. (2013). Optimización de la productividad en la Industria , para lograr rentabilidad y competitividad.
- Peralta, H. O. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de pacucha - andahuaylas – apurímac, 2014*.
- Pérez, R. (2014). Indicadores de productividad y desarrollo para la ciudad-región de Girardot. *Revista Finanzas y Política Económica*, 6(1), 169-193. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v6.n1.2014.24>
- Rivero, P., & Rivas, J. (2013). Optimización de la productividad en la Industria , para lograr rentabilidad y competitividad. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10, 1-23.
- Rojas, R., & Vilchez, S. (2018). Gestión del talento humano y su relacion con el desempeño laboral del personal del puesto de salud sagrado corazon de Jesus-Lima ,enero 2018. *Universidad Norbr Wiener*, 94.
- Romero, A., Ortiz, L., & Barraqueta, K. (2017). Análisis de la administración del talento humano en el centro de educación básica fisco-misional “cristo rey” de la ciudad de esmeraldas, 11(1), 92-105.

- Samantha, V., Espinoza, V., & Chavarria, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador The importance of Human Talent Management as a Strategy for Attracting and Retaining Teachers in Educational, 145-168.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. (I. E. S.A., Ed.) (McGRAW-HIL). Mexico.
- Servan, A., & Verástegui, L. (2021). Influencia del estrés en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. *Revista Científica UNTRM: Ciencias Sociales y Humanidades*, 2(3), 51. <https://doi.org/10.25127/rcsh.20192.625>
- Silva, M., Merino, P., Benavides, F., López, M., & Gómez, A. (2020). La salud ocupacional en Ecuador: una comparación con las encuestas sobre condiciones de trabajo en América Latina. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 45, 1-7.
- Soto, F. (2006). La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio. *Laurus*, 12, 19.
- Tajar, S. (2018). Banco de Desarrollo de China, lo que elevaría el, 2017-2019.
- Triola, M. (2009). *Estadística*. (R. Fuerte, F. Hernández, & J. García, Eds.) (Décima). Atlacomulco, México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Vallejo, S., & Portalanza, A. (2017). Importancia de la gestión del talento humano como estrategia para la atracción y retención de docentes en las organizaciones educativas de Ecuador. *Uees*, 145-168.
- Zapata, J. (2007). Caracterización del Desarrollo Humano, el Crecimiento y el Desarrollo Organizacional en Ocho Compañías Prestadoras de Servicios en Salud Privadas en la Ciudad de Medellín. *Revista Ciencias Estratégicas*, 15(18), 211-222.

7. APÉNDICES

Apéndice 1. Encuesta aplicada al personal del GAD Municipalidad de Ambato



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**



ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE AMBATO

OBJETIVO. Evaluar el desempeño de los trabajadores según sus habilidades, motivación y oportunidades para la determinación de su grado de satisfacción.

INSTRUCCIONES.

- Solo puede elegir una alternativa en cada pregunta.
- El tiempo de duración tiene un promedio de 15 minutos.

I. DATOS GENERALES

Instrucciones: marque la opción que corresponda a sus características.

1. Género	2. Edad	3. Escolaridad
Masculino <input type="checkbox"/>	De 25 a 30 años <input type="checkbox"/>	Primaria <input type="checkbox"/>
Femenino <input type="checkbox"/>	De 31 a 35 años <input type="checkbox"/>	Secundaria <input type="checkbox"/>
	De 36 a 40 años <input type="checkbox"/>	Superior <input type="checkbox"/>
	De 41 a 45 años <input type="checkbox"/>	Posgrado <input type="checkbox"/>
	Más de 46 años <input type="checkbox"/>	

4. Usted reside en:	5. Salario que usted percibe:
Zona Urbana <input type="checkbox"/>	De \$ 400,00 a \$ 500,00 <input type="checkbox"/>
Zona Rural <input type="checkbox"/>	De \$ 501,00 a \$ 1000,00 <input type="checkbox"/>
	De \$ 1001,00 a \$ 1500,00 <input type="checkbox"/>
	De \$ 1501,00 a \$ 2000,00 <input type="checkbox"/>
	Más de \$ 2001,00 <input type="checkbox"/>

II. HABILIDADES DE LOS EMPLEADOS

Instrucciones: Pensando en el desempeño laboral, ENCIERRE el número que mejor exprese su posición con respecto al enunciado; la escala va del 1 al 5, siendo 1 Nunca, 2 Casi nunca, 3 A veces, 4 Casi siempre y 5 Siempre.

Nunca ←→ Siempre

1	Puedo mantener la calma cuando enfrento dificultades en mi trabajo porque puedo confiar en mis habilidades.	1	2	3	4	5
2	Cuando me enfrento a un problema en mi trabajo, normalmente puedo encontrar varias soluciones.	1	2	3	4	5
3	Lo que sea que se me presente en mi trabajo, por lo general puedo manejarlo.	1	2	3	4	5
4	Mis experiencias pasadas en mi trabajo me han preparado bien para mi futuro ocupacional.	1	2	3	4	5
5	Cumplo las metas que me propongo en mi trabajo.	1	2	3	4	5
6	Me siento preparado para la mayoría de las demandas en mi trabajo.	1	2	3	4	5

III. MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Instrucciones: Pensando en el desempeño laboral, ENCIERRE el número que mejor exprese su posición con respecto al enunciado; la escala va del 1 al 5, siendo 1 Nunca, 2 Casi nunca, 3 A veces, 4 Casi siempre y 5 Siempre.

Nunca ←→ Siempre

7	Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.	1	2	3	4	5
8	Disfruto hablando de mi organización con personas ajenas a ella.	1	2	3	4	5
9	Realmente siento que los problemas de esta organización son míos.	1	2	3	4	5
10	Creo que fácilmente podría volverme tan apegado a otra organización como a esta.	1	2	3	4	5

11	No me siento parte de la familia de mi organización.	1	2	3	4	5
12	No me siento apegado emocionalmente a esta organización.	1	2	3	4	5
13	Esta organización tiene un gran significado personal para mí.	1	2	3	4	5
14	No siento un fuerte sentido de pertenencia a mi organización.	1	2	3	4	5
15	No tengo miedo de lo que pueda pasar si dejo mi trabajo sin tener otra enseguida.	1	2	3	4	5
16	Sería muy difícil para mí dejar mi organización en este momento, incluso si lo quisiera.	1	2	3	4	5
17	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decido que quiero dejar mi organización ahora.	1	2	3	4	5
18	No me costaría mucho dejar mi organización ahora.	1	2	3	4	5
19	Ahora mismo permanecer en mi organización es tanto una necesidad como un deseo.	1	2	3	4	5
20	Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar esta organización.	1	2	3	4	5
21	Una de las pocas consecuencias graves de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles.	1	2	3	4	5
22	Irme de esta organización requeriría un sacrificio personal considerable.	1	2	3	4	5
23	Es posible que otra organización no coincida con los beneficios generales que tengo aquí.	1	2	3	4	5
24	Creo que la gente en estos días se mueve de una empresa a otra con demasiada frecuencia.	1	2	3	4	5
25	No creo que una persona deba ser siempre fiel a su organización.	1	2	3	4	5
26	Saltar de una organización a otra no me parece poco ético.	1	2	3	4	5
27	Creo que la lealtad es importante y, por lo tanto, siento la obligación moral de permanecer en esta organización.	1	2	3	4	5
28	Si recibiera otra oferta para un trabajo mejor en otro lugar, no sentiría que fuera correcto dejar mi organización.	1	2	3	4	5
29	Me enseñaron a creer en el valor de permanecer leal a una organización.	1	2	3	4	5
30	Las cosas iban mejor cuando las personas permanecían en una organización durante la mayor parte de sus carreras.	1	2	3	4	5
31	Ya no creo que querer ser un "hombre de compañía" o una "mujer de compañía" sea sensato.	1	2	3	4	5
32	Me siento preparado para la mayoría de las peticiones en mi trabajo.	1	2	3	4	5

IV. OPORTUNIDADES DE LOS EMPLEADOS

Instrucciones: Pensando en el desempeño laboral, ENCIERRE el número que mejor exprese su posición con respecto al enunciado; la escala va del 1 al 5, siendo 1 Nunca, 2 Casi nunca, 3 A veces, 4 Casi siempre y 5 Siempre.

Nunca ←→ Siempre

33	Tiene una autonomía significativa para realizar su trabajo.	1	2	3	4	5
34	Tiene independencia y libertad al momento de realizar su trabajo.	1	2	3	4	5
35	Tiene una influencia significativa sobre lo que sucede en su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
36	Tiene oportunidad de crecer profesionalmente en su organización.	1	2	3	4	5

V. PRODUCTIVIDAD

Instrucciones: Pensando en el desempeño laboral, ENCIERRE el número que mejor exprese su posición con respecto al enunciado; la escala va del 1 al 5, siendo 1 Nunca, 2 Casi nunca, 3 A veces, 4 Casi siempre y 5 Siempre.

Nunca ←→ Siempre

37	Cumplo con todas las actividades asignadas en mis funciones.	1	2	3	4	5
38	Realizo mis actividades antes de lo estimado.	1	2	3	4	5
39	Al desarrollar mis procesos de gestión interna, los realizo con calidad.	1	2	3	4	5
40	Realizo seguimiento a los trámites y los tiempos de respuesta.	1	2	3	4	5

Apéndice 2. Coeficientes de fiabilidad por ítem de la encuesta aplicada

Tabla 12. Fiabilidad por ítem

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Puedo mantener la calma cuando enfrento dificultades en mi trabajo porque puedo confiar en mis habilidades.	138,68	252,967	,355	,848
Cuando me enfrento a un problema en mi trabajo, normalmente puedo encontrar varias soluciones.	138,79	254,175	,349	,848
Lo que sea que se me presente en mi trabajo, por lo general puedo manejarlo.	138,64	253,868	,337	,848
Mis experiencias pasadas en mi trabajo me han preparado bien para mi futuro ocupacional.	138,54	255,147	,266	,850
Cumplo las metas que me propongo en mi trabajo.	138,39	257,729	,250	,850
Me siento preparado para la mayoría de las demandas en mi trabajo.	138,25	260,194	,162	,851
Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.	139,46	234,480	,682	,838
Disfruto hablando de mi organización con personas ajenas a ella.	139,21	250,249	,374	,847
Realmente siento que los problemas de esta organización son míos	140,04	250,480	,313	,849
Creo que fácilmente podría volverme tan apegado a otra organización como a esta.	139,61	245,729	,511	,844
No me siento parte de la familia de mi organización.	140,00	265,185	-,073	,858
No me siento apegado emocionalmente a esta organización.	140,07	272,439	-,259	,863
Esta organización tiene un gran significado personal para mí.	139,07	249,180	,410	,846
No siento un fuerte sentido de pertenencia a mi organización.	140,36	256,460	,189	,851
No tengo miedo de lo que puede pasar si dejo mi trabajo sin tener otro enseguida.	139,93	256,069	,144	,854

Sería muy difícil para mí dejar mi organización en este momento, incluso si lo quisiera.	139,25	254,046	,279	,849
Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decido que quiero dejar mi organización ahora.	139,36	249,646	,357	,848
No me costaría mucho dejar mi organización.	139,93	261,847	,021	,856
Ahora mismo permanecer en mi organización es tanto una necesidad como un deseo.	139,50	246,259	,403	,846
Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar mi organización.	140,14	246,497	,465	,845
Una de las pocas consecuencias graves de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles.	139,86	253,831	,337	,848
Irme de esta organización requeriría un sacrificio personal considerable.	139,64	245,275	,574	,843
Es posible que otra organización no coincidan con los beneficios generales que tengo aquí.	139,82	251,634	,389	,847
Creo que la gente en estos días se mueve de una empresa a otra con demasiada frecuencias	139,82	258,522	,141	,852
No creo que una persona deba ser siempre fiel a su organización.	140,14	250,646	,235	,852
Saltar de una organización a otra no me parece poco ético.	140,46	242,036	,487	,844
Creo que la lealtad es importante y, por lo tanto, siento la obligación moral de permanecer en esta organización.	139,50	234,778	,645	,839
Si recibiera otra oferta para un trabajo mejor en otro lugar, no sentiría que fuera correcto dejar mi organización.	140,11	236,840	,538	,842
Me enseñaron a creer en el valor de permanecer leal a una organización.	139,57	239,291	,535	,842
Las cosas iban mejor cuando las personas permanecían en una organización durante la mayor parte de sus carreras.	139,64	242,757	,568	,842
Ya no creo que querer ser un "hombre de compañía" o una "mujer de compañía" sea sensato.	139,86	257,905	,104	,855
Me siento preparado para la mayoría de las peticiones en mi trabajo.	138,68	258,152	,160	,852

Tiene una autonomía significativa para realizar su trabajo.	138,61	248,544	,645	,844
Tiene independencia y libertad al momento de realizar su trabajo.	138,71	251,026	,522	,846
Tiene una influencia significativa sobre lo que sucede en su lugar de trabajo.	139,11	252,025	,380	,847
Tiene oportunidad de crecer profesionalmente en su organización.	139,82	231,189	,706	,837
Cumplo con todas las actividades asignadas en mis funciones.	138,18	260,893	,134	,852
Realizo mis actividades antes de lo estimado.	138,64	259,349	,188	,851
Al desarrollar mis procesos de gestión interna, los realizo con calidad.	138,32	260,745	,130	,852
Realizo seguimiento a los trámites y los tiempos de respuesta.	138,50	260,037	,122	,852

Nota. Los datos fueron adaptados del análisis de coeficientes de fiabilidad de Cronbach.

Apéndice 3. Media y varianza de validación del alfa de Cronbach

Tabla 13. Varianzas explicadas complementarias

Variable	Código	Ítem	Media	Varianza
Habilidades	HAB1	Puedo enfrentar las dificultades en mi trabajo	4,25	,787
	HAB2	Puedo proponer soluciones a un problema	4,14	,646
	HAB3	Puedo realizar mi trabajo	4,29	,730
	HAB4	Poseo experiencia suficiente	4,39	,840
	HAB5	Logro mis metas	4,54	,480
	HAB6	Cumplo con las exigencias laborales	4,68	,374
Motivación	MO1	Estoy feliz en esta organización	3,46	1,739
	MO2	Disfruto de mis experiencias en la organización	3,71	1,101
	MO3	Los problemas organizacionales los siento como míos	2,89	1,433
	MO4	Creo que fácilmente podría volverme tan apegado a otra organización como a esta.	3,32	1,115
	MO5	No me siento parte de la familia de mi organización.	2,93	1,254
	MO6	No me siento apegado emocionalmente a esta organización.	2,86	1,386
	MO7	Esta organización tiene un gran significado personal para mí.	3,86	1,090
	MO8	No siento un fuerte sentido de pertenencia a mi organización.	2,57	1,069
	MO9	No tengo miedo de lo que puede pasar si dejo mi trabajo sin tener otro enseguida.	3,00	1,704
	MO10	Sería difícil dejar mi organización en este momento	3,68	,967
	MO11	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decido que quiero dejar mi organización ahora.	3,57	1,291
	MO12	No me costaría mucho dejar mi organización.	3,00	1,185
	MO13	Ahora mismo permanecer en mi organización es tanto una necesidad como un deseo.	3,43	1,587
	MO14	Tengo pocas opciones si dejo mi organización.	2,79	1,212
	MO15	Siento que existen limitadas alternativas de empleo	3,07	,735
	MO16	Irme de esta organización requeriría un sacrificio personal considerable	3,29	,952
	MO17	No obtendré los beneficios generales que tengo en la organización	3,11	,840
	MO18	La rotación laboral es demasiada en otras empresas	3,11	,914
	MO19	No creo que una persona deba ser siempre fiel a su organización.	2,79	2,175

	MO20	Saltar de una organización a otra no me parece poco ético.	2,46	1,739
	MO21	Creo que la lealtad es importante y, por lo tanto, siento la obligación moral de permanecer en esta organización.	3,43	1,884
	MO22	Si recibiera otra oferta para un trabajo mejor en otro lugar, no sentiría que fuera correcto dejar mi organización.	2,82	2,226
	MO23	Me enseñaron a creer en el valor de permanecer leal a una organización.	3,36	1,868
	MO24	Las cosas iban mejor cuando las personas permanecían en una organización durante la mayor parte de sus carreras.	3,29	1,249
	MO25	Ya no creo que querer ser un "hombre de compañía" o una "mujer de compañía" sea sensato.	3,07	1,624
	MO26	Estoy preparado para cualquier petición laboral en mi trabajo	4,25	,861
Oportunidades	OP1	Tengo autonomía para realizar mi trabajo	4,32	,522
	OP2	Tengo independencia y libertad para realizar mi trabajo	4,21	,545
	OP3	Influyo en las actividades de la organización	3,82	,819
	OP4	Tengo oportunidad de crecimiento profesional	3,11	2,025
Productividad	PRO1	Cumplo con todas las actividades asignadas en mis funciones.	4,75	,343
	PRO2	Realizo mis actividades antes de lo estimado.	4,29	,434
	PRO3	Al desarrollar mis procesos de gestión interna, los realizo con calidad.	4,61	,396
	PRO4	Realizo seguimiento a los trámites y los tiempos de respuesta.	4,43	,624

Nota. La corrección de varianzas ajustadas permitió modificar los ítems que mostraron deficiencias entre variables