



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA FORTALECER EL
DESEMPEÑO LABORAL EN EL GADM DE SALINAS, PROVINCIA DE
SANTA ELENA, AÑO 2018.**

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL TÍTULO DE:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

LA LIBERTAD – ECUADOR

SEPTIEMBRE – 2019



ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL GADM DE SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.

Autor:

Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Tutor:

Ing. Arturo Benavidez Rodríguez, PhD.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación permitió determinar las estrategias organizacionales que influyen en el desempeño de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas, razón por la cual el hallazgo de las diferentes teorías se ha analizado considerando aquellos conceptos y criterios que aportan a la investigación. El alcance metodológico de la investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo, considerando a su vez una investigación de tipo exploratoria y descriptiva que permitió el análisis de las variables; mediante la aplicación de instrumentos como la entrevista dirigida a los funcionarios, así como la encuesta a servidores públicos y usuarios, se pudo obtener información necesaria para realizar un análisis en relación al desempeño actual de los colaboradores. Los resultados mostraron la necesidad de una inducción a los colaboradores del GAD Municipal, así como también la realización constante de la evaluación de desempeño para determinar aspectos a mejorar mediante capacitaciones. Finalmente se proponen estrategias organizacionales que contribuyan al fortalecimiento del desempeño laboral del GADM de Salinas de manera que represente un beneficio para la institución, así como para la ciudadanía del cantón Salinas.

Palabras Clave: Estrategias organizacionales, desempeño laboral, evaluación de desempeño, capacitaciones.



ORGANIZATIONALS STRATEGIES TO STRENGTHEN THE JOB PERFORMANCE IN THE GADM OF SALINAS, PROVINCE OF SANTA ELENA, YEAR 2018.

Author:

Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Tutor:

Ing. Arturo Benavidez Rodríguez, PhD.

ABSTRACT

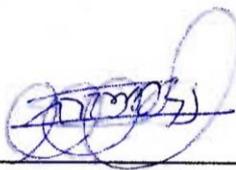
The present research work allowed to determine the organizational strategies that they infer in the performance of the employees of the Autonomous Decentralized Municipal Government of the Salinas Canton, which is why the finding of the different theories has been analyzed, considering those concepts and criteria that contribute to the investigation. The methodological scope of the research was developed under a qualitative and quantitative approach, considering in turn an exploratory and descriptive research that allowed the analysis of the variables; through the application of instruments such as the interview aimed at officials, as well as the survey of public servants and users, it was possible to obtain information necessary to perform an analysis in relation to the current performance of employees. The results reflected the need for an induction to the employees of the Municipal GAD, as well as the constant performance of the work performance evaluation to determine aspects to be improved through training. Finally, organizational strategies are proposed that contribute to the strengthening of the job performance of the Salinas GADM so that it represents a benefit for the institution, as well as for the citizens of the Salinas canton.

Keywords: Organizational strategies, work performance, performance evaluation, training.

APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

En mi calidad de Profesor Guía del trabajo de titulación “**ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL GADM DE SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018**”, elaborado por el Sr. Hugo Jesús Ramírez De La Rosa, egresado de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

ATENTAMENTE



Ing. Arturo Benavides Rodríguez, PhD.

PROFESOR GUÍA

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente Trabajo de Titulación con el Título de “**ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL GADM DE SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018**”, elaborado por **Hugo Jesús Ramírez De La Rosa**, declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica, educativa y administrativa.

Transferencia de derechos autorales. Declaro que, una vez aprobado el tema de investigación otorgado por la Facultad de **Ciencias Administrativas**, Carrera de **Administración de Empresas** pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se transforman en propiedad exclusiva de la Universidad Estatal Península de Santa Elena y, su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

Atentamente,



Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

C.C. 2400104424

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, los docentes de la carrera de Administración de Empresas que fueron partícipes de este proceso, con sus conocimientos, opiniones y experiencia permitieron adoptar todas las cosas positivas para crecer como persona.

Un agradecimiento especial a mi tutor, Ing. Arturo Benavides quien, gracias a sus conocimientos y su alta experiencia, siempre estuvo dispuesto a brindarme su ayuda durante todo el proceso de investigación.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas y a sus colaboradores, quienes me abrieron las puertas para realizar el presente trabajo.

A mis padres por todo el apoyo afectivo y económico que me han brindado en toda mi etapa universitaria.

Hugo Ramírez

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios, quien me ha permitido llegar a cumplir este objetivo, pues es Él, quien me ha brindado salud y sabiduría para lograrlo a pesar de las diferentes adversidades.

A mis padres por ser los pilares fundamentales en este largo proceso, gracias a sus consejos, valores, principios y la educación que me han brindado, han hecho posible que logre alcanzar esta etapa en mi vida.

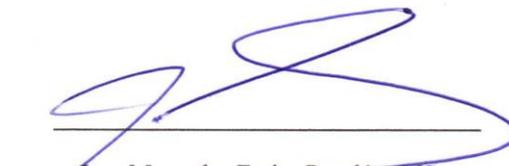
A mis compañeros, con quienes compartí este proceso, siempre dispuestos a colaborar sin esperar nada a cambio, su apoyo fue incondicional en todo momento.

Hugo Ramírez

TRIBUNAL DE GRADO



Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
**DECANA (E) DE LA FACULTAD
DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



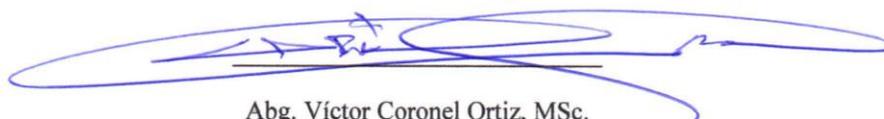
Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
**DIRECTORA (E) DE LA CARRERA
ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



Ing. Arturo Benavides Rodríguez, PhD
DOCENTE TUTOR



Ing. Carola Alejandro Lindao, MSc.
PROFESOR DE ÁREA



Abg. Víctor Coronel Ortiz, MSc.
SECRETARIO GENERAL (E)

ÍNDICE

RESUMEN.....	ii
ABSTRACT	iii
APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA.....	iv
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
TRIBUNAL DE GRADO	viii
ÍNDICE	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
1.1. Revisión de la literatura.....	9
1.2. Desarrollo de teorías y conceptos	12
1.2.1. Estrategias organizacionales	12
1.2.1.1. Análisis situacional	13
1.2.1.1.1. Análisis interno	14
1.2.1.1.2. Análisis externo.....	15
1.2.1.2. Proceso administrativo.....	16
1.2.1.2.1. Planeación	17
1.2.1.2.2. Organización	18
1.2.1.2.3. Dirección.....	19
1.2.1.2.4. Control.....	20
1.2.1.3. Planeación estratégica	21
1.2.1.3.1. Misión.....	22
1.2.1.3.2. Visión.....	23
1.2.1.3.3. Objetivos organizacionales	23
1.2.1.3.4. Políticas	24
1.2.1.3.5. Estrategias	25

1.2.1.3.6. Recursos	26
1.2.2. Desempeño laboral	27
1.2.2.1. Trabajo en equipo	28
1.2.2.1.1. Comunicación organizacional	29
1.2.2.1.2. Compromiso	30
1.2.2.1.3. Clima laboral	31
1.2.2.2. Evaluación de desempeño	32
1.2.2.2.1. Método escalas gráficas	32
1.2.2.2.2. Capacitación	33
1.2.2.3. Resultados de efectividad	34
1.2.2.3.1. Eficacia	35
1.2.2.3.2. Eficiencia	36
1.2.2.3.3. Productividad	37
1.3. Fundamentos sociales, psicológicos, filosóficos y legales	37
1.3.1. Fundamentos Sociales	37
1.3.2. Fundamentos Psicológicos	38
1.3.3. Fundamentos Filosóficos	39
1.3.4. Fundamentos legales	40
1.3.4.1. Constitución de la República del Ecuador	40
1.3.4.2. Plan Nacional de Desarrollo	41
1.3.4.3. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)	43
1.3.4.4. Ley Orgánica del Servidor Público	44
1.3.4.5. Código de Trabajo	45
CAPÍTULO II	47
MATERIALES Y MÉTODOS	47
2.1. Tipos de investigación	47
2.2. Métodos de investigación	48
2.3. Diseño de Muestreo	49
2.4. Diseño de recolección de datos	53

CAPÍTULO III.....	55
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	55
3.1. Análisis de los resultados de la entrevista.....	55
3.2. Análisis de los resultados de las encuestas a colaboradores	59
3.3. Análisis de los resultados de las encuestas a usuarios	74
3.4. Limitaciones	88
3.5. Resultados	88
CAPÍTULO IV.....	90
PROPUESTA.....	90
4.1. Nombre de la propuesta.....	90
4.2. Presentación	90
4.3. Justificación.....	92
4.4. Objetivo de la propuesta.....	92
4.4.1. Objetivo General	92
4.4.2. Objetivos Específicos	93
4.5. Estructura de la propuesta	93
4.5.1. Diagnóstico.....	94
4.5.1.1. Análisis FODA.....	94
4.5.2. Formulación de Estrategias	95
4.5.2.1. Inducción del personal	95
4.5.2.2. Evaluación de desempeño del personal.....	97
4.5.3. Plan de capacitaciones a colaboradores	99
4.6. Plan de acción	101
4.7. Presupuesto total del proyecto	102
4.8. Beneficios.....	102
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población.....	50
Tabla 2: Fórmula para tamaño de la Muestra: Servidores Públicos.....	51
Tabla 3: Fórmula para tamaño de la muestra: Usuarios.....	52
Tabla 4: Género servidores de colaboradores	59
Tabla 5: Edad de colaboradores	60
Tabla 6: Planificación - colaboradores.....	61
Tabla 7: Organización - colaboradores	62
Tabla 8: Control - colaboradores.....	63
Tabla 9: Filosofía empresarial.....	64
Tabla 10: Políticas internas	65
Tabla 11: Estrategias - colaboradores	66
Tabla 12: Recursos - colaboradores	67
Tabla 13: Comunicación organizacional - colaboradores.....	68
Tabla 14: Compromiso - colaboradores.....	69
Tabla 15: Clima laboral - colaboradores.....	70
Tabla 16: Evaluación de desempeño.....	71
Tabla 17: Capacitación - colaboradores.....	72
Tabla 18: Implementación de capacitaciones	73
Tabla 19: Género de usuarios.....	74
Tabla 20: Edad de usuarios	75
Tabla 21. Planificación - usuarios.....	76
Tabla 22: Organización usuarios.....	77
Tabla 23: Control - usuarios.....	78
Tabla 24: Objetivos - usuarios	79
Tabla 25: Estrategias - usuarios	80

Tabla 26: Comunicación - usuarios	81
Tabla 27: Compromiso - usuarios	82
Tabla 28: Clima laboral - usuarios	83
Tabla 29: Desempeño laboral.....	84
Tabla 30: Capacitación - usuarios	85
Tabla 31: Eficacia y eficiencia.....	86
Tabla 32: Productividad	87
Tabla 33: Modelo Evaluación de desempeño	98
Tabla 34: Plan de acción	101
Tabla 35: Presupuesto del Plan para fortalecer desempeño laboral.....	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Género de colaboradores	59
Gráfico 2: Edad de colaboradores	60
Gráfico 3: Planificación - colaboradores.....	61
Gráfico 4: Organización - colaboradores	62
Gráfico 5: Control - colaboradores	63
Gráfico 6: Filosofía empresarial.....	64
Gráfico 7: Políticas internas	65
Gráfico 8: Estrategias - colaboradores	66
Gráfico 9: Recursos - colaboradores	67
Gráfico 10: Comunicación organizacional - colaboradores.....	68
Gráfico 11: Compromiso - colaboradores.....	69
Gráfico 12: Clima laboral - colaboradores.....	70
Gráfico 13: Evaluación de desempeño.....	71
Gráfico 14: Capacitación - colaboradores.....	72
Gráfico 15: Implementación de capacitaciones	73
Gráfico 16: Género de usuarios.....	74
Gráfico 17: Edad de usuarios	75
Gráfico 18: Planificación - usuarios.....	76
Gráfico 19: Organización - usuarios	77
Gráfico 20: Control - usuarios.....	78
Gráfico 21: Objetivos - usuarios	79
Gráfico 22: Estrategias - usuarios	80
Gráfico 23: Comunicación - usuarios	81
Gráfico 24: Compromiso - usuarios.....	82
Gráfico 25: Clima laboral - usuarios.....	83
Gráfico 26: Desempeño laboral	84

Gráfico 27: Capacitación - usuarios.....	85
Gráfico 28: Eficacia y eficiencia.....	86
Gráfico 29: Productividad.....	87
Gráfico 30: Proceso de dirección estratégica.....	91
Gráfico 31: Estructura de la propuesta.....	93
Gráfico 32: Tipos de Inducción.....	96

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia	113
Anexo 2: Entrevista a funcionarios	114
Anexo 3: Encuesta a servidores públicos	116
Anexo 4: Encuesta a usuarios	118
Anexo 5: Fotos	120
Anexo 6: Validación de instrumentos	122
Anexo 7: Carta Aval.....	125

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, las organizaciones han sido partícipes de una adecuación en el sistema organizacional mediante la implementación de estrategias, con el fin de fortalecer el desempeño de la organización, de tal manera que los servicios prestados por estas entidades sean de calidad, atendiendo los requerimientos y necesidades principales del lugar en el que desarrollan sus actividades.

Las empresas del siglo XXI se encuentran en constantes cambios, que garanticen el cumplimiento de objetivos, así como su sostenibilidad y un óptimo desempeño a nivel institucional. Parte de esos cambios involucran tanto a empresas públicas como privadas, siendo las estrategias organizacionales un aspecto importante para contribuir a un mejor rendimiento colectivo que no solo benefician a sus colaboradores, sino a la comunidad como tal.

El talento humano de una organización representa el pilar fundamental para el crecimiento económico y su productividad depende de factores que permitan un mejor desempeño individual y colectivo, de tal manera que todas las empresas requieren de una constante aplicación de estrategias que aporten al desarrollo de sus actividades, considerando factores como actualización de conocimientos mediante capacitaciones, inducción al personal y una participación activa en la toma de decisiones, así como en el involucramiento de actividades que busquen una identificación de los empleados con la institución.

En el Ecuador, se han generado cambios en el sector público desde el año 2008 con la aprobación de la nueva Constitución, la misma que en su artículo 5 hace mención

a la autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados o GADs, razón por la cual es necesario que se implementen estrategias, normas o procedimientos necesarios para un mejor desempeño de cada organización, de acuerdo a sus necesidades, pues al hablar de autonomía administrativa, cada organización se encuentra en la facultad de realizar cambios que representen un impacto positivo para el desarrollo eficiente de las actividades que involucran a los empleados, y beneficiando a la comunidad en general.

Las estrategias organizacionales para que impacten de manera positiva deben ser objeto de estudio y análisis de la alta dirección, así como también se deben comunicar a los miembros de la organización, en este caso a los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas, y sobre todo que los colaboradores asimilen el cambio interno como un punto favorable para el desarrollo de sus actividades y puedan mejorar su rendimiento.

La presente investigación se realiza con el fin de fortalecer el desempeño laboral del GAD Municipal de Salinas, en la provincia de Santa Elena, mediante el desarrollo de estrategias organizacionales que favorezcan a la institución y que los resultados se puedan visualizar mediante un mejor uso de recursos de la institución, lo cual repercute de manera directa en el bienestar social.

Es importante que las estrategias no solo se enfocan en aumentar la productividad laboral, sino también que garanticen a los empleados un adecuado clima laboral, pues si los colaboradores reciben un trato adecuado de sus respectivos jefes, la comunicación y realización de actividades proporciona mejores resultados.

Planteamiento del Problema

Las estrategias organizacionales se deben considerar como un aspecto importante para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficacia y eficiencia, debido a su estrecha relación con el rendimiento de los colaboradores, y esto se verá reflejado en los resultados alcanzados a nivel organizacional.

En América Latina, se puede analizar el desempeño laboral mediante un estudio realizado por la División de Desarrollo Económico de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), quienes aseguran que la principal causa de un modesto crecimiento económico es la baja productividad laboral que ha tenido la región en las últimas tres décadas, pues su contribución promedio fue negativa (-0,3%), mientras que el aumento de horas trabajadas ha sido el soporte de crecimiento de Latinoamérica. (Aravena & Fuentes, 2013)

En el Ecuador se ha dado una gran importancia a la implementación de estrategias en instituciones públicas pues, en búsqueda de un mejor desempeño, las empresas se ven en la necesidad de adoptar cambios que generen una mejora en los procesos que se llevan a cabo, esto debido a la sociedad que cada día exige una mejor gestión en sus periodos de gobierno.

En la provincia de Santa Elena existen tres cabeceras cantonales: Salinas, La Libertad y Santa Elena, cada circunscripción territorial cuenta con un gobierno autónomo descentralizado, los cuales se encuentran regulados por el Código Orgánico De Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), que en su artículo 5 indica que “la autonomía administrativa consiste

en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones(...)”.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas se visualiza una deficiente planificación, reflejada en los reclamos de los usuarios por los servicios que realiza el GAD Municipal de Salinas, debido al retraso en los plazos establecidos referente a los trámites realizados; el desconocimiento de la filosofía empresarial entre los colaboradores, hace que el desarrollo de sus actividades refleje debilidades para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Es importante indicar que la carencia de políticas por departamentos hace que el clima laboral entre los colaboradores se vea afectado perjudicando su desempeño, así mismo en la organización no se identifican acciones que busquen la integración del personal, por tanto, el trabajo individual se antepone al trabajo en equipo desencadenando retrasos en el proceso.

El desempeño de los trabajadores, particularmente el nivel operativo presenta debilidades para cumplir con las metas institucionales, debido a que la planificación de actividades no se ajusta a la situación actual de la organización, por tanto, existen retrasos en la ejecución de obras previstas a realizarse en determinados periodos.

Una adecuada planificación, así como el desarrollo de estrategias que estén de la mano con las necesidades de la organización aportan a un resultado efectivo interno, en el cual se consideren los factores básicos para un óptimo desempeño de sus colaboradores.

Para la **formulación del problema** del trabajo de investigación establece la pregunta: ¿De qué manera las estrategias organizacionales contribuirán al fortalecimiento del desempeño laboral en el GADM de Salinas, provincia de Santa Elena?

Posteriormente, la **sistematización del problema** con el fin de dar orden a los objetivos específicos, se pretende dar respuesta a las siguientes incógnitas:

- ¿Cuál es la situación actual respecto al desempeño laboral en el GADM de Salinas, provincia de Santa Elena?
- ¿Cuáles son los factores que afectan el desempeño laboral en el GADM de Salinas, provincia de Santa Elena?
- ¿Qué estrategias se deben aplicar para fortalecer el desempeño laboral en el GADM de Salinas, provincia de Santa Elena?

El **objetivo general** del presente trabajo de investigación es:

Determinar las estrategias organizacionales mediante el análisis situacional que permita el fortalecimiento del desempeño laboral en el GADM de Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.

Para dar cumplimiento al objetivo establecido, se requiere de los siguientes **objetivos específicos**:

- Determinar la situación actual respecto al desempeño laboral en el GADM de Salinas, provincia de Santa Elena.

- Identificar qué factores afectan el desempeño laboral en el GADM de Salinas, provincia de Santa Elena.
- Diseñar estrategias organizacionales que permitan fortalecer el desempeño laboral en el GADM de Salinas, provincia de Santa Elena.

La **justificación teórica** del presente trabajo de investigación se sustenta en los aportes científicos tomados de autores referentes a las variables de estudio: estrategias organizacionales y desempeño laboral, pues su aplicación en empresas públicas o privadas permiten fortalecer aspectos que interfieren en el normal desarrollo de las actividades de los colaboradores, como un adecuado establecimiento de los procesos administrativos, que permiten alcanzar a una mayor productividad laboral.

Se enfoca en realizar un análisis de los elementos que afectan el desempeño de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas, de tal manera que se pueda comprender aquellas causas que no permiten un óptimo rendimiento individual y colectivo de los servidores públicos.

En cuanto a la **justificación metodológica** se basa en una investigación de tipo exploratoria y descriptiva, debido a que consiste en identificar y definir los componentes que abarcan las variables de estudio: estrategias organizacionales y el desempeño laboral en el GADM de Salinas, provincia de Santa Elena.

De la misma manera, se acudió al lugar de estudio para realizar el análisis situacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, y a su vez se utiliza un enfoque cuali-cuantitativo aplicado al trabajo de investigación, a

través de la aplicación de instrumentos como las entrevistas a funcionarios del GAD y las encuestas a los colaboradores y a los usuarios que permitieron identificar el problema de investigación.

La **justificación práctica** se enfoca en la necesidad de implementar las adecuadas estrategias organizacionales, puesto que la actual planificación dentro de la institución requiere de mejoras, ya que algunos factores o elementos que son indispensables para un eficiente desarrollo a nivel administrativo, deben ajustarse a la situación actual de la organización.

La aplicación de las estrategias contribuye a un mejor desempeño, basado en los datos recolectados mediante la aplicación de los instrumentos y técnicas, se definen las estrategias para cumplir con los objetivos, y convertir las debilidades en fortalezas que no solo favorezcan al GAD de Salinas, sino también a la ciudadanía del cantón.

En base a lo expuesto anteriormente, se establece la siguiente **idea a defender**:

Desarrollar estrategias organizacionales contribuirá al fortalecimiento del desempeño laboral en el GADM de Salinas, provincia de Santa Elena.

La investigación se encuentra estructurada por tres importantes capítulos, dentro de los cuales se puede encontrar la siguiente información:

En el **capítulo I** se encuentra la información teórica basada en investigación bibliográfica de diferentes autores que amplían los conocimientos en el tema del diseño organizacional, así como también a la gestión administrativa de la empresa.

En el **capítulo II** se ha desarrollado la parte metodológica de la investigación, cuáles han sido los procedimientos adoptados por el investigador para obtener la información referente a la situación actual de la empresa, así como las herramientas e instrumentos que fueron considerados para la recolección de información.

En el **capítulo III** se encuentra el análisis y discusión de los resultados obtenidos a través de la recolección de la información de la empresa, a través de la tabulación de dicha información para su posterior presentación mediante cuadros y gráficos estadísticos que muestran la situación de la organización, para realizar las conclusiones y recomendaciones necesarias, así como también realizar una propuesta que se encuentre relacionada a las necesidades de la organización.

La parte final presenta la propuesta denominada “Plan para fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas”, la cual se enfoca en desarrollar estrategias organizacionales para el GADM del cantón Salinas, con el objetivo de fortalecer el desempeño de los miembros de la entidad.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Revisión de la literatura

El análisis científico referente a las estrategias aplicadas en las organizaciones que han sido objeto de estudio en las investigaciones previas, resulta fundamental y oportuno para realizar un diagnóstico sobre el impacto que tienen dichas estrategias en el desempeño laboral de las empresas que formaron parte de la investigación.

Lobaro (2018) en su trabajo de titulación “Estrategias gerenciales para mejorar el desempeño laboral en el hotel Casa Real de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo” realizado en la Universidad Nacional del Chimborazo, cuyo objetivo es proponer estrategias gerenciales para mejorar el desempeño laboral en el Hotel Casa Real de la ciudad de Riobamba.

El presente estudio se clasifica como una investigación de tipo cuali-cuantitativo, exploratoria, documental, en la cual se aplicaron entrevistas y encuestas a las personas que aportan con experiencia y criterio sobre la investigación.

El estudio concluye que existen diversas debilidades, las cuales habían producido diferentes problemas con respecto a la organización dentro de la misma y con respecto al desempeño laboral; se determinó también que el Hotel no posee suficientes aspectos que se necesitan para brindar comodidad y satisfacción a los turistas, además que los trabajadores de la organización no están capacitados en su totalidad.

Vera (2016) en el trabajo de titulación “Estrategia organizacional para optimizar la gestión operativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia Guare”, realizado en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, cuyo objetivo es diseñar una estrategia organizacional que optimice la gestión operativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Guare.

El presente trabajo de investigación es de tipo no experimental, cuali-cuantitativa y descriptiva, lo cual permite que la información obtenida mediante los instrumentos pueda ser analizada y relacionada, con las estrategias organizacionales para luego generar una propuesta acorde a las necesidades institucionales.

La investigadora concluye que con excesiva frecuencia, los trabajadores de la institución han hecho esfuerzos por crear un ambiente de colaboración, la misma que no ha pasado la barrera de la pasividad, debido a esto, no se ha dado el espacio para que los mismos expongan sus ideas para posteriormente fortalecerlas, llevando a asumir el rol de poca o nula responsabilidad por la percepción ya sea de éxito o fracaso que tuvieron los usuarios de la gestión de las autoridades por cuanto anteriormente, se tomaban decisiones unilaterales.

Gruezo (2017) en su trabajo de titulación “Análisis del desempeño laboral de la Dirección de Planificación y Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Rioverde” realizado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Esmeraldas. El objetivo del estudio es analizar el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Dirección de Planificación y Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Rioverde.

La metodología de investigación aplicada en el presente trabajo de investigación fue de tipo descriptiva y explicativa, deductivo-inductivo, misma que permitió obtener información acerca de las actividades de los trabajadores e identificar dónde está el problema y posterior al análisis, plantear soluciones de cambio.

Señala que los colaboradores presentan bajos niveles de cumplimiento y responsabilidad en los objetivos, misión, y visión institucional lo que dificulta una gestión laboral eficiente que permita desarrollar sus competencias y desempeñar una función que es el imperativo de calidad de trabajo hacia el entorno organizacional y de la sociedad; dentro de la institución municipal no aplican una herramienta o una técnica que permita medir el desempeño laboral, identificar debilidades, que permita aplicar mecanismo que mejoren las falencias halladas.

Los resultados presentados indican que la falta de materiales y equipos no permiten mejorar la productividad de los empleados dentro de cada jefatura, de tal manera que es necesario que el jefe administrativo de la institución analice este inconveniente.

Por otra parte, no hay un plan de capacitación integral para el personal municipal, en temáticas sobre: trabajo en equipo, liderazgo, responsabilidad laboral y comunicación organizacional que desarrollen competencias laborales en el personal, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio.

Por último, se determinó que dentro de la institución no se ha reformado el manual de funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, ya que esto puede ser causante de errores en el cumplimiento de sus responsabilidades.

1.2. Desarrollo de teorías y conceptos

En el desarrollo de teorías y conceptos se presentan los principales términos que fortalecen la investigación desde el punto de vista científico mediante la revisión bibliográfica, se presentan las definiciones referentes a las variables de estudio, y sus respectivas dimensiones e indicadores.

1.2.1. Estrategias organizacionales

Según Robbins y Coulter (2018), las estrategias “Son los planes que determinará cómo logrará su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y mantendrá satisfechos a sus clientes para cumplir sus metas” (pág. 240).

Lerma (2017) afirma que la estrategia “es el conjunto de orientaciones gerenciales a las acciones que incluyen la asignación de recursos. Si bien los objetivos constituyen aquellos que se desea lograr, las estrategias fijan la forma de cómo lograrlos” (pág. 78).

Para Montes, Montilla y Mejía (2014) una estrategia “es una compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos de una organización” (págs. 125-126)

Las estrategias organizaciones se establecen a través del aporte profesional y empírico de los colaboradores de una organización, los cuales contribuyen a la toma acertada de decisiones para llegar a un desempeño eficaz y eficiente a nivel de equipos de trabajo.

1.2.1.1. Análisis situacional

Según Díaz (2015) el análisis situacional “comprende la identificación de las fortalezas y debilidades del negocio en todas las áreas funcionales a través de preguntas y críticas”.

Para Luna (2014), el diagnóstico de la empresa se entiende como “la conclusión del estudio de investigación de la situación real de la compañía, que detectan alteraciones negativas, como las debilidades y amenazas, que serán la base para planear el cambio y perfeccionar el funcionamiento” (pág. 4).

Franklin (2013), el análisis situacional se refiere al “proceso de recabar, interpretar y resumir toda la información relevante para efectos de planeación dentro del tiempo estimado y con los recursos disponibles” (pág. 96).

El análisis situacional de una organización permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Una de las herramientas más utilizadas es la Matriz FODA, la cual permite reconocer aquellos factores internos y externos que influyen en la situación actual de la organización.

Para poder realizar un análisis situacional, se debe realizar un estudio de todos los elementos que se pueden mejorar para tomar acciones correctivas, considerando aspectos internos como también externos, que permitan un mejor desempeño tanto a nivel individual como organizacional, de tal manera que las metas y objetivos establecidos se logren alcanzar sin la necesidad de utilizar mayores recursos a los disponibles.

1.2.1.1.1. Análisis interno

Según Albizu y Landeta (2016) “El análisis estratégico interno se refiere al análisis de la empresa, teniendo en cuenta sus propias características, recursos y capacidades. Por tanto, se fija en los factores internos de la empresa” (pág. 174).

Wheelen, Hunger, Hoffman y Bamford (2015) señalan que “El ambiente interno de una corporación consiste en variables (Fortalezas y Debilidades) están dentro de la organización misma y generalmente no están dentro del control a corto plazo. Estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo” (pág. 35).

Para Sainz de Vicuña (2015) “se trata de realizar una evaluación de nuestra empresa, con el fin de estudiar si hemos tomado las decisiones estratégicas más adecuadas (...), y si somos eficientes en la puesta en marcha de nuestras decisiones (...)” (pág. 86).

El análisis interno se enfoca en el estudio de los factores que se presentan dentro de la organización y que influyen en las tareas o actividades desarrolladas por cada uno de los colaboradores. Es necesario realizar un análisis de las debilidades que existen en la organización con el propósito de realizar acciones que permitan convertirlas en fortalezas, de esta manera aportar a un mejor rendimiento.

Mediante este análisis se realiza también una evaluación de los recursos de la organización, de tal manera que se pueda conocer si se está haciendo un uso adecuado de los mismos, y en el caso de ser necesario, aplicar estrategias que permitan un mejor uso de éstos.

1.2.1.1.2. Análisis externo

Según Rico y Navarro (2017) “La realización de un análisis externo requiere, una vez definidos los objetivos de la empresa, un estudio detallado del entorno de la empresa, con la finalidad de descubrir las oportunidades y amenazas y diseñar cómo, en la medida posible, es capaz de adaptarse o anticiparse a él” (pág. 39).

Huamán y Ríos (2015) por su parte mencionan lo siguiente;

La influencia que ejerce el entorno en una organización, la forma como cada una de sus variables componentes afecta su comportamiento y, en general, las implicancias de estas interacciones, después de ser analizadas, permiten identificar las posibles oportunidades y amenazas para el desarrollo de sus actividades. (pág. 83)

Wheelen, Hunger, Hoffman y Bamford (2015) señalan que el análisis externo “consta de variables (Oportunidades y Amenazas) que están fuera de la organización y no suelen estar dentro del control a corto plazo de la alta dirección. Estas variables forman el contexto dentro del cual existe la corporación” (pág. 35).

El análisis externo se enfoca en factores que la organización no puede manipular, pero que sin embargo influyen en el desarrollo de las actividades o funciones. Es importante conocer las amenazas que se encuentran alrededor de la institución, estudiando a todas las partes interesadas o agentes externos del GAD Municipal de Salinas, y realizar medidas para adaptarse a dichas situaciones, de tal manera que no generen mayor impacto; y a su vez aprovechar las oportunidades para fortalecer el rendimiento de la organización.

1.2.1.2. Proceso administrativo

Blandez (2015) acerca del proceso administrativo expresa lo siguiente:

Es la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización. Los elementos que lo conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de planeación, organización, dirección y control de una empresa.
(pág. 4)

Para Luna (2015) el proceso administrativo “es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuales se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (pág. 36).

Münch (2014) afirma que “el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas a través de las cuales se efectúa la administración” (pág. 24). Dicho de otra manera, los procesos administrativos constituyen el direccionamiento para los administradores en el orden adecuado, para el logro de objetivos y metas establecidas.

El proceso administrativo se presenta como un flujo que se encuentra presente a lo largo de todas las actividades que se desarrollan en la organización, con el objetivo de utilizar de manera adecuada los recursos con los que se cuenta.

Este proceso comprende cuatro etapas que se llevan a cabo de manera secuencial dentro de las organizaciones, las cuales son: planeación, organización, liderazgo o dirección y control.

1.2.1.2.1. Planeación

Lerma (2017) indica que “consiste en el diseño de un futuro mediante el establecimiento de una serie de acciones concatenadas a las que se les asigna tiempo y recursos para el logro de lo que se desea ser, hacer y tener” (pág. 74).

Williams (2013), acerca de la planeación manifiesta lo siguiente:

Es una de las formas más efectivas para mejorar el desempeño, la cual alienta a la gente para que trabaje más fuerte, para que trabaje duro durante periodos extendidos, para que se comprometa con comportamientos directamente relacionados con el logro de metas, y para que piense en formas mejores para realizar su trabajo. (pág. 5)

En tanto que Torres y Torres (2014) afirman que “Quien practica la planeación es una persona preparada con conocimientos teóricos y empíricos que haciendo uso de técnicas probadas (procesos, métodos, modelos o sistemas) estructura los hechos y las ideas para adelantarse al futuro” (pág. 101).

Durante la planeación, se pueden establecer metas y objetivos claramente definidos, alcanzables para el GAD Municipal de Salinas, analizando los recursos con los que se cuenta para preparar un sistema o modelo de trabajo que contribuya a un óptimo desempeño de los colaboradores, de tal manera que los siguientes procesos administrativos cuenten con una base sólida para el desarrollo de las actividades.

Es importante que la planeación de una organización se realice de forma adecuada, pues representa la base para el crecimiento de la institución.

1.2.1.2.2. Organización

Robbins y Judge (2013) establecen que organizar “incluye la determinación de cuáles tareas deberán realizarse, quién las hará, cómo se agruparán, quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones” (pág. 6).

En cambio para Benavides (2014), organizar “es el proceso mediante el cual se diseña la estructura formal de una empresa para usar de forma efectiva los recursos de que se disponen (...)” (pág. 115).

Louffat (2015) menciona que la organización “es el segundo elemento del proceso administrativo y se encarga de diseñar el ordenamiento interno de una institución de manera compatible con la planeación estratégica (...)” (pág. 38).

La organización permite distribuir de manera adecuada las tareas dentro de la organización, de tal manera que el rendimiento o desempeño laboral no se vea afectado por una inadecuada estructura de trabajo, en el caso del GAD Municipal de Salinas, los funcionarios son los encargados de ejecutar una adecuada organización mediante el análisis o estudio previo de los factores, como recursos humanos, tecnológicos y financieros.

Es importante también contar con las herramientas necesarias que permitan una adecuada distribución de trabajo entre los colaboradores, como la estructura organizacional, de tal manera que los colaboradores conozcan su lugar en la jerarquía de la empresa, así como también un manual de funciones, para que los colaboradores puedan asimilar las funciones a realizar.

1.2.1.2.3. Dirección

Münch (2014) expresa que la dirección “Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo” (pág. 24).

Bernal y Sierra (2013) con respecto a la dirección expresan lo siguiente:

Es el proceso que tiene relación con la motivación y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo en la compañía, la estrategia de comunicación, la resolución de conflictos, el manejo del cambio, etc., con el propósito de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación., en función del desarrollo de la filosofía organizacional de las compañías. (pág. 204)

Para Koontz y Weirich (2013) la dirección “consiste en influir en las personas de modo que contribuyan a las metas de las organizaciones y grupo. En particular se relaciona con el aspecto de trato personal de la administración” (págs. 23-24).

La dirección es una de las etapas esenciales para el desarrollo eficiente y eficaz de la organización, pues comprende una guía o conducción para los colaboradores por parte de los funcionarios del GAD Municipal de Salinas, así como también implica el liderazgo y empatía que permitan un impacto positivo en los empleados.

Es fundamental que cada departamento cuente con un jefe o director capacitado y con experiencia que logren influenciar en los colaboradores de su área, de tal manera que su aporte, liderazgo y direccionamiento sean significativos para la empresa.

1.2.1.2.4. Control

Para el autor Williams (2013), respecto al control manifiesta que:

Es monitorear el progreso para lograr la meta y realizar las acciones correctivas necesarias cuando no hay progreso. El proceso básico de control incluye esos estándares para lograr metas, comparar el desempeño real contra esos estándares y entonces, realizar cambios para que el desempeño vuelva a cumplir con los estándares. (pág. 6)

Codina (2017) indica que “a través del control, la organización dispone de la información necesaria para conocer si la actividad en proceso o realizada, se corresponde con lo establecido previamente, y esto permite evitar o corregir a tiempo posibles desviaciones” (págs. 38-39).

Jones y George (2014) aseguran que “Al controlar, los gerentes evalúan en qué medida ha alcanzado sus metas la organización y adoptan las medidas correctivas necesarias para sostener o mejorar el desempeño” (pág. 11).

El control es el proceso que permite supervisar el desempeño de los colaboradores, mediante estándares que permitan realizar un análisis entre lo real y lo planificado, y en el caso que el desempeño se encuentre por debajo de la planificación, tomar las medidas correctivas para iniciar un nuevo ciclo administrativo.

Es en esta etapa en la cual se puede aplicar una evaluación del rendimiento de los colaboradores para posteriormente realizar ajustes donde sea requerido, la cual necesita ser aplicada de forma periódica para generar un criterio válido.

1.2.1.3. Planeación estratégica

Según Chiavenato (2017) afirma que la planeación estratégica “es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (pág. 27).

Torres y Torres (2014) respecto a la planeación estratégica manifiestan lo siguiente:

Es un proceso que explora, crea y aprovecha oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basado en la elaboración del plan, en la implantación y ejecución de lo planeado, y en la evaluación de resultados, con miras a tomar decisiones anticipadas en cuanto al crecimiento, desarrollo y consolidación y fin o muerte de las organizaciones. (pág. 139).

Para Bernal y Sierra (2013), la planeación estratégica:

Es un tipo de planeación que se caracteriza principalmente por la forma de lograr sus objetivos, es decir, por la estrategia entendida como la forma más adecuada que diferencia a una organización de otra en la forma en cómo se logran sus objetivos, los cuales a su vez, responden al desarrollo de su razón de ser (misión) para el logro de su visión (el gran sueño). (pág. 87)

La planeación estratégica es un procedimiento que se realiza para definir los sistemas o modelos a seguir para un mejor desarrollo de actividades laborales, que vaya de la mano con la filosofía empresarial de la organización, así como también con los objetivos que se han establecido al inicio de cada periodo. Mediante la planeación estratégica se puede alinear al equipo de trabajo con el fin de alcanzar las metas de la organización.

1.2.1.3.1. Misión

De acuerdo a Montes, Montilla y Mejía (2014):

La misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer, es la declaración duradera de la razón de ser de la organización, de sus objetivos primordiales, es la descripción de los valores por medio de los cuales la organización se desarrolla y refleja la expresión de su filosofía. (pág. 120)

Lerma (2017) afirma que la misión “es el propósito específico de una organización o su razón de ser. Indica qué da sentido a una UEN al describir las razones que motivaron su creación, así como las características perdurables de la misma” (pág. 75).

Para Louffat (2015), la misión “indica la manera en que una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia en el tiempo” (pág. 5).

La misión es la que ayuda a definir la labor o la actividad en el mercado, mediante preguntas básicas como ¿Qué hacemos? ¿A qué nos dedicamos? ¿A qué público objetivo se encuentra direccionada la organización?, de tal manera que puedan ser respondidas en la definición de la misma; no solo es importante una elaboración clara de la misión, sino también que los colaboradores la conozcan.

Mediante el establecimiento de la misión se puede también alinear las actividades de los miembros de la organización, con el aporte de cada uno de los colaboradores, de tal manera que exista una coordinación de esfuerzos hacia los objetivos que se han establecido.

1.2.1.3.2. Visión

Según Ruiz, Gago, García y López (2013) indican que la visión “es el planteamiento ideal de cómo se espera que sea la empresa en el futuro. Ha de ser ideal pero creíble, posible” (pág. 8).

Para David y David (2017) “una visión clara es la base para desarrollar una declaración de misión detallada” (pág. 40).

Por su parte, Choque (2015) afirma que la visión “Comprende un futuro realista, verosímil y atractivo para la organización: un futuro mejor y más deseable para ella” (pág. 52).

La visión ayuda a proyectar donde queremos ver la empresa en determinado tiempo mediante la interpretación de los factores que pueden influir en su desempeño a lo largo de ese periodo, que se convierte en una expectativa que se espera alcanzar a largo plazo, pero que sin embargo se va formando mediante el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades de manera cotidiana.

1.2.1.3.3. Objetivos organizacionales

Robbins, Decenzo y Coulter (2013) indican que “Las metas (objetivos) son los resultados u objetivos deseados. Guían las decisiones de los gerentes y forman los criterios a partir de los cuales se medirán los resultados del trabajo” (pág. 117).

Según Luna (2015) los objetivos “son los fines que la empresa busca alcanzar en forma cuantitativa en un tiempo determinado. (...). Los objetivos sirven para el desarrollo de metas y definición de acciones” (pág. 65).

Por su parte Koontz y Weihrich (2013) manifiestan que los objetivos “no solo representan el punto final de la planeación sino también el destino al que se encamina la organización, la integración del personal, la dirección y el control” (pág. 87).

Los objetivos de una organización representan una situación que se desea alcanzar, que son establecidos para direccionar a la empresa, ya que enfoca a la organización en lo que es realmente importante, así como facilita el seguimiento y se puede ajustar mediante acciones para alcanzar lo que se ha planificado durante el proceso.

Es importante que no solo se establezcan objetivos claros dentro de la organización, sino también que los mismos sean conocidos por los colaboradores, de tal manera que puedan tener una idea definida acerca de hacia donde se quiere llegar, tarea que se puede realizar mediante una adecuada inducción al personal.

1.2.1.3.4. Políticas

David y David (2017) señalan que las políticas consisten en “directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes” (pág. 13).

Para Louffat (2013) las políticas se refieren a “las normas, directivas o guías que contextualizan las acciones y el comportamiento de los equipos y sus integrantes. Estas normas establecen el marco de referencia o el conjunto de límites que las decisiones no pueden rebasar” (pág. 30).

Según Robbins, Decenzo y Coulter (2013) “Una tercera guía para tomar decisiones programadas es una política. Ésta ofrece un lineamiento para canalizar el pensamiento del gerente en una dirección específica” (pág. 82).

Es importante establecer políticas, así como reglas que se encuentren debidamente estructuradas, para conocer las normas y lineamientos que regulen o estandaricen el comportamiento organizacional, contribuyendo a que exista un mejor clima laboral.

1.2.1.3.5. Estrategias

Para Luna (2014) es “la capacidad y habilidad para dirigir un asunto hasta conseguir el objetivo propuesto, en proceso estratégico. También se entiende como los medios, líneas de acción y pensar cómo se deberá actuar para conseguir algún objetivo”

Hitt, Duane y Hoskisson (2015) afirman que estrategia es “un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva” (pág. 4).

Münch (2014) señala que “A través de las estrategias se plantea el cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos. Por ello es que existen tantas estrategias como objetivos se planteen en una organización” (pág. 41).

Las estrategias concentran su importancia en la medida que ayudan a conseguir los objetivos planteados si son aplicados de manera correcta, pues las necesidades de cada organización son diferentes.

1.2.1.3.6. Recursos

Para Hill, Jones y Schilling (2015):

Los recursos son los activos de una compañía y se dividen en dos categorías. Tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son bienes materiales, como terrenos, edificios, plantas fabriles, equipamiento, inventario y dinero. (...). Los recursos intangibles son bienes materiales, creados por los administradores y otros empleados como los nombres de la marca, la reputación de la compañía, el conocimiento especializado que los empleados han adquirido por medio de la experiencia y la propiedad intelectual de la compañía. (pág. 83)

Según Cejas y otros (2017) “las personas cobran un rol relevante ya que son recursos tangibles, pero también ofrecen a las personas recursos intangibles de sus destrezas, conocimientos y habilidades de razonamiento para la toma de decisiones” (pág. 16).

Hitt, Duane y Hoskisson (2015), señalan que “los recursos abarcan un amplio espectro de fenómenos individuales, sociales y organizacionales. Por sí solos, los recursos no permiten a las compañías crear valor para sus clientes como fundamento para ganar rendimientos superiores al promedio” (pág. 79).

Es importante conocer los recursos que posee una organización, como la cantidad de personas con la que se cuenta en la organización, las herramientas necesarias para llevar a cabo sus labores, y si existe el factor económico para ejecutarse, estableciendo objetivos que verdaderamente se puedan alcanzar con los recursos disponibles en la institución.

1.2.2. Desempeño laboral

Robbins y Coulter (2018) afirma que a “a los gerentes les interesa particularmente el desempeño organizacional, es decir, la suma de los resultados de todas las actividades laborales de la organización” (pág. 601).

Torres (2017) señala que son “las actividades y conductas que se establecen al personal que forma parte de una organización para cumplir con las metas planificadas, esto hace énfasis al comportamiento que tiene el empleado en el trabajo (...)”.

Según Cejas y otros (2017) el desempeño laboral “es un elemento central en la competencia, se entiende cómo puede el trabajador alcanzar resultados específicos con acciones específicas en un contexto dado que políticas, procedimientos y condiciones de la organización” (pág. 84).

El desempeño laboral se refiere al rendimiento de los colaboradores respecto a sus actividades, este es medido en base a los resultados alcanzados de manera individual o institucional, los cuales deben ser comparados mediante estándares que hayan sido establecidos previamente.

Para medir el desempeño laboral de los colaboradores del GAD Municipal de Salinas, es necesario la implementación de una de las herramientas que permita conocer este resultado, la misma que podría ser la evaluación de desempeño, de manera periódica, de tal manera que se puedan determinar los factores que influyen en dicho rendimiento.

1.2.2.1. Trabajo en equipo

Ríos (2016) menciona lo siguiente:

Sobre la base de un proceso de comunicación abierto, constructivo y transparente, se suma a trabajar con otros, integrando la diversidad de ideas, reconociendo el talento y las capacidades de las personas con las que labora. Obtiene resultados a través de la integración de esfuerzos de personas o áreas diversas en torno a metas y objetivos comunes. (pág. 195)

Ruiz y Martínez (2015) señalan que “un equipo de trabajo es un grupo de personas que realiza una tarea en común, lo cual los vincula, los organiza y orienta hacia objetivos compartidos” (pág. 89).

Para Sánchez (2014) “trabajar en equipo implica trabajar colaborando con otras personas que forman parte de ese equipo de trabajo, es decir, ese conjunto de personas que forman el equipo” (pág. 48).

El trabajo en equipo que se desarrolla en una organización permite obtener mejores resultados, en medida del trabajo conjunto y el aporte de ideas hace que el logro de objetivos y metas de la organización se puedan conseguir aprovechando de manera positiva el esfuerzo de cada miembro de la organización.

Es necesario que los colaboradores de una empresa realicen un trabajo en equipo para que los conocimientos y habilidades de cada uno puedan complementarse, pues si se da prioridad al trabajo individual, los esfuerzos que realicen cada uno de los miembros de la organización no tendrán el mismo peso que el trabajo colectivo.

1.2.2.1.1. Comunicación organizacional

Hernández (2017) señala lo siguiente:

La comunicación en una organización es parte del desarrollo y fortalecimiento institucional y se concreta en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones en y de la organización, que se proyectan y trascienden de forma externa, potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea (pág. 224).

Para Dessler (2015) “el propósito de la comunicación en una empresa es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa” (pág. 472).

De acuerdo a Ruiz y Martínez (2015):

La comunicación en la empresa es un elemento fundamental porque incide en todos los aspectos de la misma. Uno de los más importantes es el rendimiento que presenta la empresa, que es derivado de la productividad de los empleados, la satisfacción de sus clientes y de los sistemas de comunicación e información con los que cuenta la organización (pág. 64).

La comunicación dentro de la organización contribuye a un mejor rendimiento individual y colectivo, así como también es importante seleccionar los canales de comunicación adecuados para las relaciones dentro de la organización, pues mientras exista una comunicación efectiva dentro de la institución, las diferentes tareas y procesos que se llevan a cabo, se pueden realizar de manera dinámica, obteniendo así altos niveles de productividad.

1.2.2.1.2. Compromiso

Según Rubió (2016) “se ha podido comprobar que los trabajadores con un alto grado de compromiso (...) desarrollan actitudes positivas con su trabajo y poseen una mayor intención de permanecer en la empresa que otros trabajadores con niveles inferiores de compromiso” (pág. 35).

Sainz de Vicuña (2015) manifiesta que “En un equipo comprometido, algunos de sus integrantes pueden no estar de acuerdo con la decisión, pero, una vez tomada, el equipo enfoca y comprende todas sus energías hacia ejecutar esa decisión” (pág. 345).

Para Alles (2015), el compromiso es la “Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales” (pág. 119).

El compromiso dentro de una organización juega un papel importante, pues las personas o miembros de la organización que se sienten verdaderamente comprometidos, realizan sus tareas con eficacia y eficiencia, pues antepone el logro de objetivos organizacionales a los personales.

Mediante el compromiso, los colaboradores realizan sus actividades más allá del incentivo económico (remuneración), de tal manera que ejecutan sus actividades con sentido de responsabilidad y pertenencia a la institución sin la necesidad de ejercer presión para que realicen sus funciones, lo cual favorece de gran manera a la institución.

1.2.2.1.3. Clima laboral

Castellanos (2013) indica lo siguiente:

El clima organizacional o clima laboral, corresponde a las percepciones compartidas que los miembros de una organización tienen de las estructuras, procesos y entorno del medio laboral, y constituye un importante indicador del funcionamiento de la organización, del grado de motivación, satisfacción y compromiso de sus miembros. (pág. 37)

Según Bordas (2016) el clima laboral es “la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización”.

Para Rojas (2017) “representa el ambiente interno, expresa la influencia del ambiente sobre los individuos dentro de la organización” (pág. 277).

El clima laboral es la apreciación que tienen los integrantes de una organización acerca de su lugar de trabajo, así como a las relaciones que existe entre jefes y empleados. Al existir un adecuado ambiente interno, los colaboradores se sienten en condiciones de solucionar las diferentes situaciones que se pueden presentar.

Es importante realizar un análisis acerca del clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, pues el desempeño laboral de los colaboradores depende de la percepción que tienen en torno al ambiente en el cual desarrollan sus actividades, lo cual se ve reflejado también en la atención que se brinda a los usuarios que acuden a la institución.

1.2.2.2. Evaluación de desempeño

Wehrich, Cannice y Koontz (2017) indica que “La evaluación debe medir el desempeño mostrado para alcanzar metas y desarrollar planes, así como el desempeño en las funciones gerenciales” (pág. 334).

Según Dessler (2015) “consiste en evaluar el desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño” (pág. 226).

Para Bernal (2014) la evaluación de desempeño consiste en “desarrollar aquellas actividades necesarias para medir el desempeño de cada uno de los trabajadores respecto a las labores asignadas a cada cargo y los compromisos acordados de manera anticipada entre el empleador y el trabajador” (págs. 217-218).

La evaluación del desempeño es un instrumento que permite medir el rendimiento de cada uno de los miembros de la organización en relación a los objetivos y metas establecidas, de tal manera que se pueden implementar acciones que permitan una mejor productividad; para realizar una adecuada evaluación de desempeño, es necesario establecer indicadores que señalen un estándar de actividades desarrolladas.

1.2.2.2.1. Método escalas gráficas

Según Chiavenato (2017) el método de escalas gráficas “es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener mucho cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados” (pág. 216).

Para Dessler y Varela (2017) es una “escala que lista una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas. Luego, para evaluar al trabajador se obtiene la puntuación que describe mejor el nivel de desempeño para esa característica” (pág. 189).

Según Rubió (2016) el método de escalas gráficas “consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante factores de evaluación previamente establecidos, definidos y graduados (responsabilidad, capacidad técnica, cooperación, etc.). Cada factor es definido con una descripción clara, simple y objetiva, para evitar distorsiones” (pág. 189).

El método de escalas graficas es el método más utilizado debido a la simplicidad para evaluar, la cual consiste en realizar un listado de características que se desean evaluar, así como una escala que permita identificar cual es el rendimiento de los colaboradores basado en el criterio del evaluador, en este caso el jefe o director de Talento Humano del GAD Municipal de Salinas.

Cabe recalcar que la aplicación de una evaluación de desempeño se debe aplicar de manera objetiva, sin beneficiar o perjudicar a un colaborador.

1.2.2.2.2. Capacitación

Según (Dessler, 2015) “Capacitar significa dar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo, tal como mostrar a un nuevo representante comercial la forma de vender el producto de su empresa” (pág. 188).

De acuerdo a Alles (2015):

Las organizaciones capacitan para poder optimizar sus resultados, mejorar su posición en el mercado. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer personal y profesionalmente, para mejorar su posición relativa en la estructura, para, en síntesis, tener un mejor nivel de vida. (pág. 236)

Para Flores (2014) la capacitación es el “proceso mediante el cual las empresas preparan a su personal para que puedan desempeñar adecuadamente sus funciones y contribuyen con el logro efectivo de los objetivos de la empresa” (pág. 67).

La capacitación dentro de una organización consiste en formar y actualizar a los colaboradores de una organización en relación a sus actividades, permitiendo desarrollar habilidades y destrezas que aporten a un mejor rendimiento en su puesto de trabajo, contribuyendo así al logro de los objetivos de la organización y un mejor desempeño de los empleados.

1.2.2.3.Resultados de efectividad

Según Valls, Nevares y Centeno (2017) afirman que la efectividad es “la relación que existe entre los recursos utilizados y el impacto obtenido. La mayor efectividad se alcanza al hacer uso óptimo de los recursos disponibles, alcanzando los impactos esperados” (pág. 23).

Gutiérrez (2014) indica que “por eficiencia se entiende que los objetivos planeados son trascendentes y estos se deben alcanzar” (pág. 20).

De acuerdo a Sánchez (2013) “Efectividad es tener un producto apropiado en el lugar apropiado y con los requerimientos y atributos asociados. En este sentido, la efectividad combina los componentes de eficacia y eficiencia” (pág. 67).

La efectividad se refiere al alcance de metas con los recursos disponibles dentro de la organización. Estas metas permiten identificar los puntos altos y bajos dentro del GADM de Salinas, de tal manera que se puedan implementar medidas correctivas que permitan fortalecer el desempeño a nivel organizacional y mejorar la situación actual de la institución.

1.2.2.3.1. Eficacia

Según Montes, Montilla y Mejía (2014) “la eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos en el mediano y largo plazo; es decir, se comparan los resultados reales obtenidos con los resultados previstos” (pág. 27).

Luna (2014) señala que “cuando se posee conciencia real y dominio de todos los conocimientos aumentan las posibilidades de aplicarlos con mayor eficacia. Entendiendo por eficacia la capacidad y la habilidad para lograr determinados objetivos y metas” (pág. 3).

Para Cejas y otros (2017) la eficacia “es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar metas o resultados propuestos (la eficacia administrativa se ocupa esencialmente del logro de los objetivos educativos)” (pág. 125).

La eficacia en las organizaciones se refiere a la consecución de objetivos y metas que fueron previamente establecidos. Las empresas generalmente son eficaces al cumplir con lo previsto en un tiempo determinado, de tal manera que es importante medir que tan eficaces son los procesos y actividades realizadas en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

1.2.2.3.2. Eficiencia

De acuerdo a Williams (2013) eficiencia “es lograr que el trabajo se haga con un mínimo esfuerzo, gasto o desperdicio” (pág. 3).

Para Lovelock y Wirtz (2015) la eficiencia “implica una comparación con un estándar que, generalmente, se basa en el tiempo, como cuánto le toma a un empleado realizar una tarea en particular en relación con un estándar predefinido” (pág. 401).

Las organizaciones además de ser eficaces, deben complementarlos siendo eficientes, pues la eficiencia consiste en realizar el trabajo establecido, pero con una mejor utilización de los recursos, así como también un mejor uso del tiempo en la ejecución de tareas y responsabilidades.

La eficiencia está íntimamente relacionada con el empleo y manejo adecuado de estos recursos, sean humanos, financieros o tecnológicos, pues se busca optimizar los recursos con los que cuenta la organización para alcanzar mejores resultados al implementar estrategias que logren llegar a un rendimiento eficiente de toda la organización.

1.2.2.3.3. Productividad

Robbins y Judge (2013) señalan que “Una empresa es productiva si logra sus metas al transformar insumos en productos, al menor costo. Por lo tanto, la productividad requiere tanto de eficacia como de eficiencia” (pág. 28).

Para Guerrero y Galindo (2014) “la productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático, decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos); en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos” (pág. 174).

Según Gutiérrez (2014) “la productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos” (pág. 20).

Las organizaciones son productivas cuando se emplean los mismos recursos, y se logran mejores resultados, utilizando la misma cantidad de recursos podemos ser productivos cuando los resultados se encuentran por encima de los objetivos fijados.

1.3. Fundamentos sociales, psicológicos, filosóficos y legales

1.3.1. Fundamentos Sociales

La investigación se fundamenta en aspectos sociales, en cuanto al desarrollo de las relaciones entre el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas y la sociedad que forma parte del cantón, pues un óptimo desempeño laboral de los

miembros de la institución permite alcanzar un mejor estilo de vida para sus ciudadanos, visualizados en la ejecución de obras propuestas por las autoridades, así como en una adecuada atención en las instalaciones del GAD municipal, pues un apropiado clima laboral entre funcionarios y empleados, se refleja en factores que pueden ser identificados por la comunidad.

La implementación de estrategias dentro del GAD Municipal de Salinas, representa un beneficio con doble propósito, pues no solo tiene un impacto en la organización, sino también en la colectividad, de tal manera que el desarrollo de estrategias y objetivos deben tener un alcance social y organizacional para lograr un bienestar en la comunidad.

1.3.2. Fundamentos Psicológicos

En el aspecto psicológico, se consideran los factores que determinan el desempeño laboral de los miembros de una organización, como la motivación, condiciones de trabajo, así como el clima laboral, cultura organizacional y las relaciones interpersonales, son factores que representan un estímulo al comportamiento de los trabajadores dentro de una empresa.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salinas es importante considerar el aspecto psicológico, pues los factores que intervienen en este aspecto, influyen directamente en los niveles de productividad de sus miembros, de tal manera que se puedan implementar las estrategias necesarias para ofrecer mejores condiciones laborales, programas que motiven a los colaboradores y puedan alcanzar niveles óptimos de desempeño en sus actividades.

1.3.3. Fundamentos Filosóficos

El aspecto filosófico del estudio de las estrategias a nivel organizacional, abarca aquellas teorías y conceptos que representan la base de la administración, el cual inicio de manera formal a principios del siglo XX. (Robbins & Coulter, 2018)

Robbins (2018) hace mención a los cuatro principios de la administración científica según Taylor, los cuales son:

1. Desarrollar un procedimiento científico para cada elemento del trabajo realizado por un individuo para reemplazar el antiguo método empírico.
2. Seleccionar científicamente a los trabajadores, y luego capacitarlos, educarlos y desarrollarlos.
3. Colaborar plenamente con los trabajadores, y para asegurarse de que todo el trabajo sea ejecutado de acuerdo con los principios del procedimiento científico desarrollado para dicho propósito.
4. Dividir el trabajo y la responsabilidad lo más equitativamente posible entre la gerencia y los trabajadores. Los gerentes deben realizar todo el trabajo para que estén mejor capacitados que los trabajadores (pág. 29).

Los cuatro principios de la administración científica propuestos por Taylor representan la esencia de la administración contemporánea, la misma que considera al individuo como una parte fundamental en todo el proceso administrativo. La implementación de estrategias busca el beneficio individuo – organización, de tal manera que las mismas permitan un desempeño eficiente y eficaz de todos los miembros de la organización.

Taylor resalta la importancia que tiene el talento humano dentro de la organización, de tal manera que se pueda sentir parte de la organización, así como también considera importante que todos estén debidamente capacitados para desarrollar sus funciones.

1.3.4. Fundamentos legales

Para la presente investigación sobre estrategias organizacionales para fortalecer el desempeño laboral, se han considerado en el aspecto legal, normas y reglamentos que son importantes a nivel organizacional, por lo cual se resalta lo siguiente:

1.3.4.1. Constitución de la República del Ecuador

Según la **Constitución de la República del Ecuador (2008)**, en el **Capítulo Séptimo de Administración Pública, Sección primera, en los artículos 225, 227, 228 y 229** señalan lo siguiente:

Art. 225.- “El sector público comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutivas, Legislativas, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
2. Las entidades que integran el Régimen Autónomo Descentralizado.
3. Los órganos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación del servicio público o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
4. Personas jurídicas creadas por acto normativo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados para la prestación de servicios públicos” (pág. 117).

Art. 227.- “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación” (pág. 117).

Art. 228.- “El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su observancia provocará la destitución de la autoridad nominadora” (pág. 117).

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

Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y creación de funciones de sus servidores” (pág. 118).

1.3.4.2. Plan Nacional de Desarrollo

Según el **Plan Nacional de Desarrollo (2017)**, se consideran los **objetivos 5 y 7**, para el trabajo de investigación, que señalan lo siguiente:

Objetivo 5

“Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria. -

Políticas:

5.1 Generar trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas.

5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social” (pág. 83).

Objetivo 7

“Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía. –

Políticas:

7.8 Fortalecer las capacidades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados para el cumplimiento de los objetivos nacionales, la gestión de sus competencias, la sostenibilidad financiera y la prestación del servicio público a su cargo, con énfasis en agua, saneamiento y seguridad” (pág. 100).

1.3.4.3. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)

Según el **COOTAD (2010)**, en **Título 1, Principios generales**, manifiesta lo siguiente:

Art. 1.- Ámbito. - “Este Código establece la organización político-administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio: el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera. Además, desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y a la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial” (pág. 2).

Art. 354.- Régimen aplicable. - “Los servidores públicos de cada gobierno autónomo descentralizado se regirán por el marco general que establezca la ley que regule el servicio público y su propia normativa.

En ejercicio de su autonomía administrativa, los gobiernos autónomos descentralizados, mediante ordenanzas o resoluciones para el caso de las juntas parroquiales rurales, podrán regular la administración del talento humano y establecer planes de carrera aplicados a sus propias y particulares realidades locales y financieras” (pág. 139).

1.3.4.4. Ley Orgánica del Servidor Público

Según la **Ley Orgánica del Servidor Público (2010)**, en el **Título I, Del Servicio Público, Capítulo Único de Principios, ámbito y Disposiciones Fundamentales:**

Art. 4.- Servidoras y servidores públicos. - “Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público”

El en Título V De la Administración Técnica del Talento Humano, Capítulo 1 del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público, en el art.53, menciona lo siguiente:

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

En el Capítulo 5 de la Formación y la Capacitación, en el art. 70, indica que:

Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo del personal.- “Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de

solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir”.

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

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

1.3.4.5. Código de Trabajo

El **Código de Trabajo (2005)**, en sus artículos 1, 2 y 3 manifiesta lo siguiente

Art. 1.- Ámbito de este Código. - “Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleados y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieran”.

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo. - “El trabajo es un derecho y un deber social.

El trabajo es obligatorio, en la forma y con las leyes”.

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación. - “El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente”.

CAPÍTULO II

MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Tipos de investigación

En el presente trabajo de investigación realizado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas se aplicó el tipo de investigación **descriptiva**, con idea a defender, así como también fueron considerados los métodos **Cualitativos** y **Cuantitativos**, que permitieron conseguir la información necesaria para la investigación desarrollada.

La investigación **descriptiva**, permitió trabajar en base a los hechos o resultados alcanzados, los cuales se obtuvieron mediante la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos de investigación, tales como: entrevista y encuesta para un posterior análisis e interpretación de los resultados mediante programas estadísticos sobre la información obtenida en cuanto al desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas.

Mediante la investigación **cualitativa** se pudo analizar los criterios, así como también comentarios y opiniones de las personas a las que se les aplicó la entrevista, los cuales son los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

La información obtenida a través de la aplicación de la entrevista permitió conocer el nivel de conocimiento relacionado a las Estrategias Organizacionales y su aplicación en la institución.

A través de la investigación **cuantitativa**, se analizó e interpretó la información de cifras estadísticas respecto a las variables: estrategias organizacionales y desempeño laboral, que fue obtenida mediante la aplicación de encuestas a los colaboradores y usuarios de la institución.

2.2. Métodos de investigación

El método **deductivo** permitió analizar las variables (estrategias organizacionales y desempeño laboral) a nivel nacional y provincial, de tal manera que se pudieron identificar situaciones similares y determinar las causas y los efectos del problema de investigación, con el objetivo de analizar conclusiones reales y determinar los factores que afectan al desempeño laboral; de la misma manera se analizó cuáles han sido las estrategias que contribuyen a mejorar dicho desempeño.

Usando el método **inductivo** se determinó mediante la aplicación de encuestas a los colaboradores y los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, los factores que determinan el desempeño laboral en la institución, de tal manera que en base a la información obtenida de los instrumentos realizar las conclusiones acerca de la problemática.

Se utilizó el método **analítico**, el cual permitió analizar los datos de información referente a factores que intervienen en las estrategias organizacionales como la misión, visión, objetivos organizacionales, programas, etc., que afectan el actual desempeño laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas, con el objetivo de profundizar en el tema de investigación, de tal manera que se pueda comprender la problemática presentada en la organización.

2.3. Diseño de Muestreo

Población. - La población total que se consideró para el trabajo de investigación es de 72.563, la cual estuvo constituida por el alcalde como máxima autoridad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas, Director Administrativo, Director de Talento Humano, personal administrativo y operativo de la organización, así como a los usuarios del GAD Municipal de Salinas, información obtenida de la base de datos en el Departamento de Talento Humano de la institución. (datos obtenidos del INEC respecto al censo realizado en el año 2010 con proyección al año 2018, sobre los habitantes del cantón Salinas).

Población para entrevistas. - La población se conformó por 1 alcalde, 1 Director Administrativo y el Director de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas.

Población para encuestas. – Para la población de encuestas se consideró a los 345 servidores públicos que pertenecen a los diferentes departamentos que conforman el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas, entre los cuales están personal administrativo y operativo.

Por otra parte, se consideró también a los 72.215 habitantes pertenecientes al cantón Salinas en la provincia de Santa Elena, con un rango de edad de 15 a 65 años de edad, información obtenida del censo realizado por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) en el año 2010, sin embargo, se realizó la investigación en base a proyecciones al año 2018 con base en la información que se encuentra en el INEC.

Tabla 1: Población

POBLACIÓN	CANTIDAD	TÉCNICA
Alcalde	1	Entrevista
Directo Administrativo	1	Entrevista
Director de Talento Humano	1	Entrevista
Servidores Públicos	345	Encuesta
Ciudadanía del Cantón Salinas (Usuarios)	72.215	Encuesta
TOTAL	72.653	

*Fuente: INEC – GAD Municipal del Cantón Salinas
Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa*

Tipos de Muestreo

Constituye la recolección de información mediante las encuestas aplicadas a los Servidores Públicos, así como también a la ciudadanía del Cantón Salinas, aplicando el método Probabilístico seleccionando de forma aleatoria simple, que permite a todos los encuestados tener la misma probabilidad de ser seleccionados.

Tamaño de la Muestra

Para determinar el número de encuestas a aplicar a los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas, así como a la ciudadanía, se procedió a seleccionar de forma aleatoria simple a las personas que aportaron con sus criterios a la investigación. Razón por la cual se utilizó la fórmula de población finita que se detalla a continuación:

Tabla 2: Fórmula para tamaño de la Muestra: Servidores Públicos

	Descripción	
n=	Tamaño de muestra	?
N=	Población	345
Z=	Nivel de confiabilidad	95% (1.96)
Z=	Probabilidad de ocurrencia	0.50
Q=	Probabilidad de no ocurrencia	0.50
E=	Error máximo	5% (0.05)

Fuente: GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N - 1) + Z^2PQ}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(345)}{(0.05)^2(345 - 1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.25)(345)}{(0.0025)(344) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{333,338}{1.8204}$$

$$n = 183,1125027$$

$$n = 183$$

A través de la fórmula empleada, se determinó que, de 345 Servidores Públicos del GADM de Salinas, se aplicarán 183 encuestas. El valor de 345 empleados hace referencia a las personas que laboran en la institución, por ello se procedió a escoger de forma aleatoria a 183 colaboradores para la aplicación del instrumento.

Tabla 3: Fórmula para tamaño de la muestra: Usuarios

	Descripción	
n=	Tamaño de muestra	?
N=	Población	72.215
Z=	Nivel de confiabilidad	95% (1.96)
Z=	Probabilidad de ocurrencia	0.50
Q=	Probabilidad de no ocurrencia	0.50
E=	Error máximo	5% (0.05)

Fuente: INEC – GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N - 1) + Z^2 PQ}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(72.215)}{(0.05)^2(72.215 - 1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.25)(72.215)}{(0.0025)(72.214) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{69.355,286}{181,4954}$$

$$n = 382,1324728$$

$$n = 382$$

Mediante la fórmula empleada y utilizando el mismo procedimiento, se pudo determinar que, de los 72.215 usuarios, se realizaran 382 encuestas, tomando en consideración a las personas con un rango de edad de 18 a 65 años de edad que asisten a las instalaciones del GADM de Salinas a realizar diferentes trámites.

2.4. Diseño de recolección de datos

Para la recopilación de información respecto a las variables de investigación, se procedió a realizar la aplicación de las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información: entrevista y encuesta.

Técnicas de investigación

Entrevista. - La entrevista permitió tener un acercamiento e interrelación con los principales funcionarios dentro de la organización, pues son los encargados de aplicar las diferentes estrategias en la empresa, mediante la elaboración de preguntas abiertas que sirvieron para orientar la información hacia la problemática. Esta comunicación directa con los funcionarios del GAD de Salinas se realizó con la finalidad de obtener información relevante, mediante respuestas verbales que ayudaron a ampliar el conocimiento acerca de las variables de estudio.

Encuesta. – La encuesta fue uno de los instrumentos más utilizados para la obtención de información en la investigación, ya que la información recolectada mediante la aplicación de este instrumento es de fuente primaria.

Se realizaron dos tipos de encuestas dirigidas a la ciudadanía (usuarios) del Cantón Salinas y a los Servidores públicos que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón, mediante las cuales se pudo analizar la información desde el punto de vista de los empleados a través de la ejecución de un cuestionario de preguntas direccionadas al problema de investigación, así como a las variables de estudio y sus respectivas dimensiones e indicadores

Instrumentos de la Investigación

Guía de entrevista: Permitió obtener información relevante mediante preguntas direccionadas a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas, resaltando aspectos acerca de la situación actual en la organización respecto a las estrategias organizacionales y el desempeño laboral.

Cuestionario de encuestas. - Se elaboró un cuestionario direccionado a los Servidores Públicos del GADM de Salinas, para conocer la perspectiva de los mismos, referente a los factores que afectan su desempeño laboral.

Por otra parte, se elaboró un cuestionario dirigido a la ciudadanía (usuarios) del Cantón Salinas, ponderando el desempeño de los trabajadores basado en la atención que reciben en las instalaciones del GAD Municipal, y de esta manera complementar el análisis del desempeño percibido por los usuarios.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de los resultados de la entrevista

El instrumento fue aplicado al Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas como Máxima Autoridad de la institución mencionada, así como al Director Administrativo y el Director de Talento Humano, pues son las autoridades que conocen y vigilan el desempeño laboral de los colaboradores, así como también conocen de factores administrativos relacionados a la organización y su respectiva aplicación en el GAD, de tal manera que la información proporcionada por estas personas reflejan la realidad del desempeño laboral.

1. ¿De qué manera se aplica el proceso administrativo en el GAD Municipal de Salinas?

Los funcionarios indican que se realiza la planificación como lo establece la normativa y el marco legal para un nuevo periodo fiscal, se realizan reuniones anuales con las autoridades de la organización para presentar dicha planificación a SENPLADES.

Se organiza y dirige al personal bajo el nivel jerárquico representado en el organigrama que va desde el nivel legislativo hasta el nivel operativo; y se realiza el respectivo control de las actividades laborales con el objetivo de brindar un servicio de calidad a los usuarios y a la ciudadanía en general, dando una gran importancia al esfuerzo de cada uno de los colaboradores de la institución.

2. ¿Cuáles son los factores internos más importantes que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas?

Dentro de los factores internos más importantes para los funcionarios, se encuentran la cultura organizacional, bajo un comportamiento ético y valores que permitan un adecuado clima laboral; se realiza una rotación del personal con el objetivo de que los colaboradores puedan involucrarse en nuevos retos, adquirir experiencia y conocimientos; una mejor ergonomía que involucró el traslado de los colaboradores a un lugar en mejores condiciones, siempre pensando en brindar un mejor servicio a los usuarios del GAD Municipal de Salinas.

3. ¿Cuáles son los factores externos más importantes que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas?

Evidentemente la realidad económica es un factor que ha impactado a la mayoría de organizaciones, puesto que nos encontramos en una época de austeridad, tratando de reducir costos, este factor económico obliga a realizar ajustes a la planificación, con el objetivo de mantener una estabilidad en los aspectos internos de la organización.

El cambio político es otro de los factores que influyen en la institución, sin embargo, se buscan minimizar aquel impacto mediante una adecuada planificación, dentro de la misma se consideran recursos financieros y recursos humanos para un mejor desarrollo de actividades laborales.

4. ¿De qué manera se difunde la filosofía empresarial hacia los colaboradores en el GAD de Salinas?

Los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas indican que sí se difunde la filosofía empresarial con los colaboradores, particularmente con los trabajadores de nuevo ingreso a la institución, dependiendo del área, y que se encuentren involucradas en el ámbito administrativo, para que ellos conozcan las metas trazadas y hacia donde se pretende llegar.

5. ¿Actualmente el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas cuenta con un plan estratégico definido?

El municipio del cantón Salinas sí cuenta con un Plan Estratégico Institucional, al cual se deben realizar ajustes para cada año de administración, realizando una planificación relacionada al personal, obras a ejecutar, planes, programas y proyectos. Cabe mencionar que el plan no es riguroso, sino que se encuentra sujeto a cambios con el fin de ajustarse a las necesidades del GAD.

6. ¿Cuáles son las políticas que rigen a los colaboradores del GAD de Salinas?

Las políticas internas se han establecido de manera general para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, basados en principios, código de ética, los parámetros establecidos por la LOSEP dirigidas a los empleados y el Código de Trabajo para los obreros que realizan los procesos de carácter operativo, siempre tratando de cuidar el buen proceder y accionar de todos los colaboradores.

7. ¿De qué manera se evalúa el desempeño de los colaboradores en la organización?

Los funcionarios manifiestan que se realizan dos evaluaciones de desempeño al año, que es lo que establece la normativa, basados también en un formato de evaluación regido por el ministerio de Relaciones Laborales, dentro del cual se especifican indicadores que deben ser alcanzados mediante el rendimiento laboral y colectivo de la institución.

8. ¿Qué estrategias organizacionales desarrolla o se aplican actualmente en el GAD de Salinas?

En cuanto a las estrategias organizacionales señalan que conllevan una suma de acciones de todos los departamentos, así como los diferentes procesos para poder llegar al cumplimiento de las metas establecidas, tanto personal administrativo como operativo tienen gran importancia en la institución, pues mediante el trabajo en equipo y con la aplicación de estrategias se logra un óptimo desempeño laboral.

9. ¿Considera usted necesaria la implementación de estrategias organizacionales?

Los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas señalan que siempre es necesaria la actualización de las estrategias, puesto que cada vez se plantean metas y objetivos que implican una mayor planificación, así como nuevas estrategias que ayuden a dichos objetivos. La idea de adoptar nuevas estrategias es importante para el correcto desarrollo de la organización.

3.2. Análisis de los resultados de las encuestas a colaboradores

a) Género

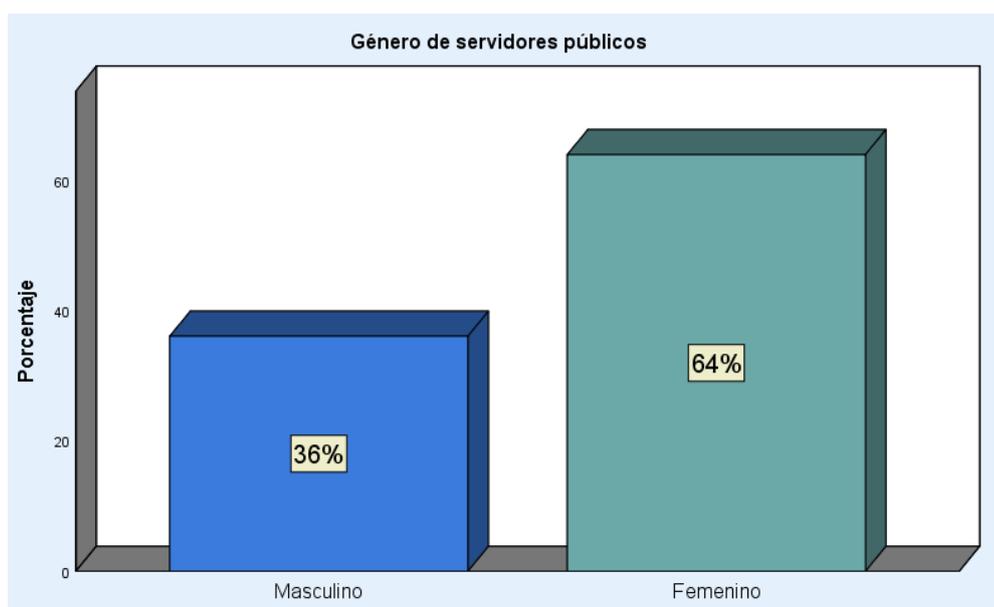
Tabla 4: Género servidores de colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	66	36,1	36,1	36,1
Válido Femenino	117	63,9	63,9	100,0
Total	183	100,0	100,0	

Fuente: INEC – GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 1: Género de colaboradores



Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

La mayor parte de los encuestados fueron del género femenino, en tanto que en menor proporción pertenecen al género masculino, lo cual es claramente visible en las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas. Los resultados indican que en la institución se ha brindado la oportunidad al género femenino de demostrar sus capacidades en la organización, es así que este género es considerado de gran importancia para el GAD.

b) Edad

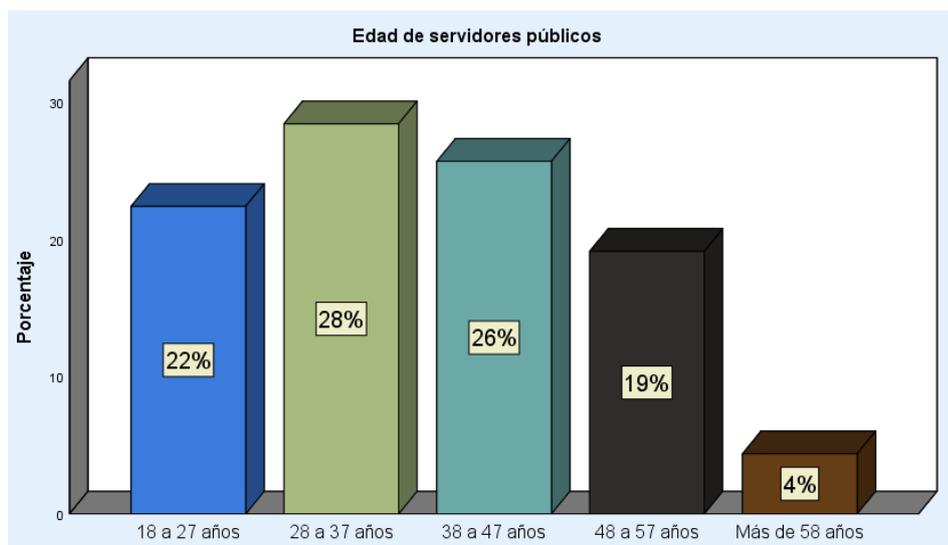
Tabla 5: Edad de colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
18 a 27 años	41	22,4	22,4	22,4
28 a 37 años	52	28,4	28,4	50,8
38 a 47 años	47	25,7	25,7	76,5
48 a 57 años	35	19,1	19,1	95,6
Más de 58 años	8	4,4	4,4	100,0
Total	183	100,0	100,0	

Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 2: Edad de colaboradores



Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

En cuanto a las edades han sido consideradas las personas con una edad de 18 años en adelante que forman parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, es así como se pudo identificar que la mayor parte de los colaboradores de la institución están en edades entre los 28 a 37 años, en tanto que una menor proporción de colaboradores de encuentran entre los 38 a 47 años de edad, lo cual indica que gran parte del equipo de trabajo es conformado por personas jóvenes.

1. ¿Se ha socializado la planificación institucional del GADM de Salinas entre los colaboradores?

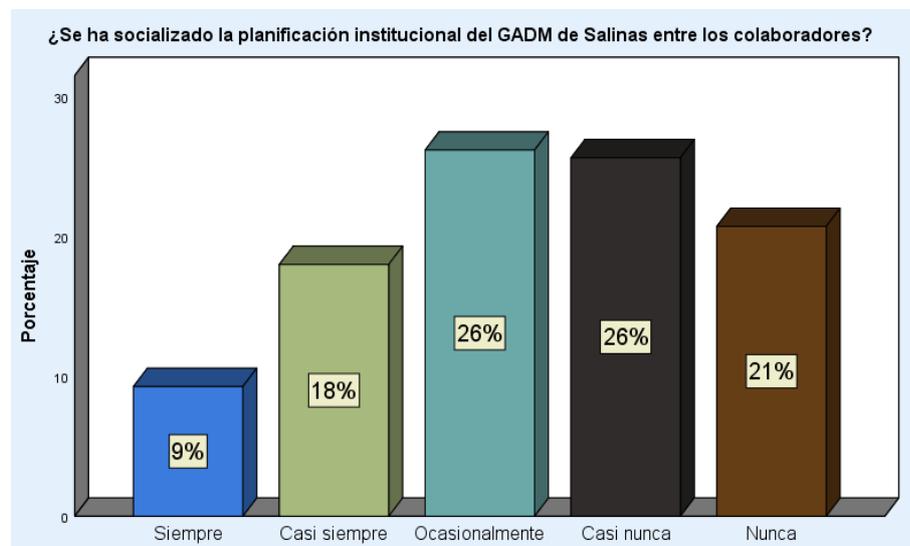
Tabla 6: Planificación - colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	17	9,3	9,3
	Casi siempre	33	18,0	27,3
	Ocasionalmente	48	26,2	53,6
	Casi nunca	47	25,7	79,2
	Nunca	38	20,8	100,0
	Total	183	100,0	100,0

Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 3: Planificación - colaboradores



Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

La mayor parte de los colaboradores que fueron encuestados manifestaron que ocasionalmente se ha socializado la planificación institucional, en tanto que en un menor porcentaje indicaron que casi nunca se socializa lo antes mencionado. Los resultados nos demuestran que no se realiza la respectiva inducción del personal que ingresa al GAD de Salinas.

2. ¿El trabajo en la organización es distribuido de manera equitativa entre los colaboradores?

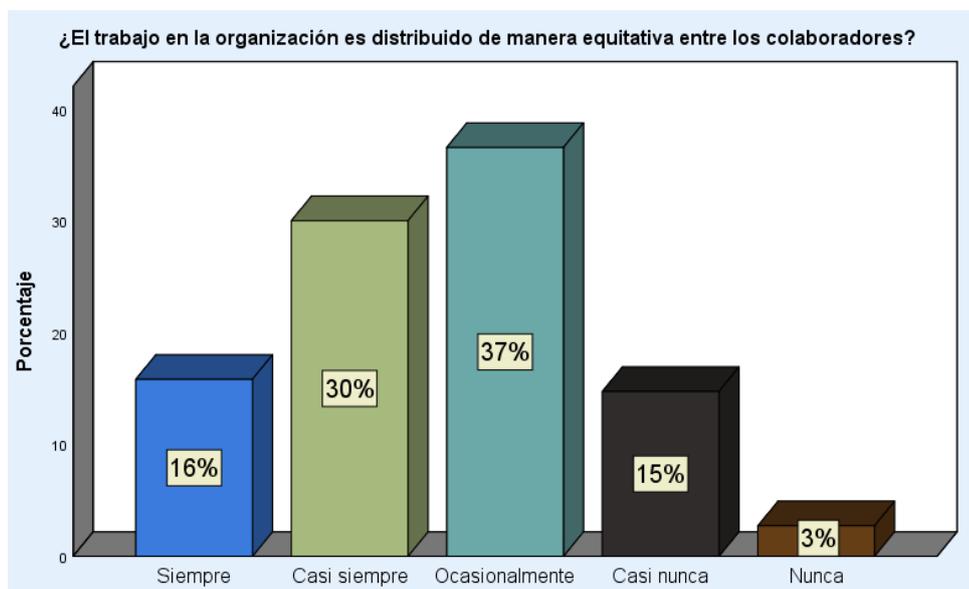
Tabla 7: Organización - colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	29	15,8	15,8
	Casi siempre	55	30,1	45,9
	Ocasionalmente	67	36,6	82,5
	Casi nunca	27	14,8	97,3
	Nunca	5	2,7	100,0
	Total	183	100,0	100,0

Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 4: Organización - colaboradores



Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

La mayoría de los colaboradores indicaron que el trabajo ocasionalmente es distribuido de manera equitativa. En vista del despido de colaboradores antiguos y contratación de personal nuevo, se delega mayor responsabilidad a colaboradores con experiencia en las actividades laborales del GAD.

3. ¿Se realiza un adecuado control en el desarrollo de las actividades laborales?

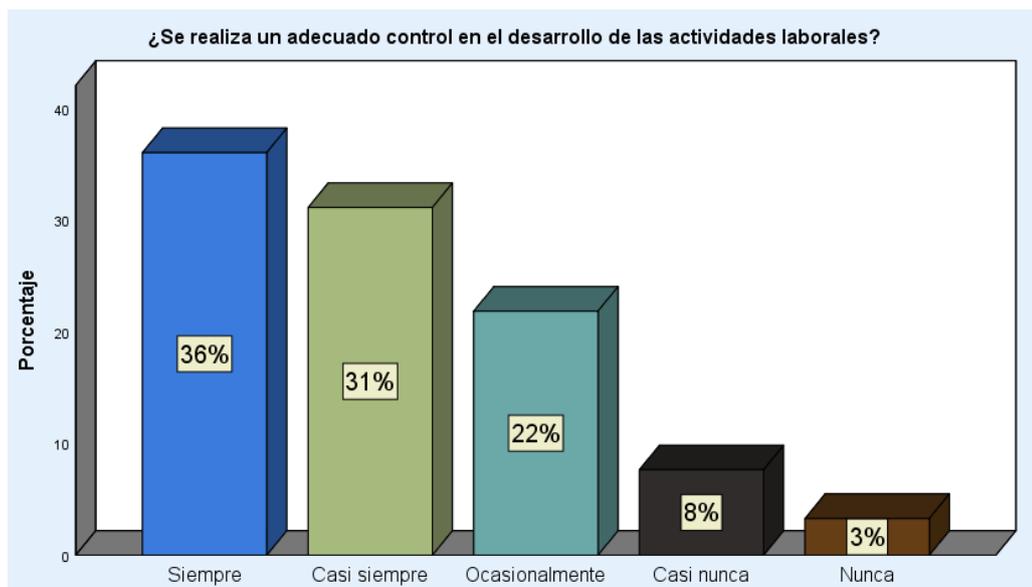
Tabla 8: Control - colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	66	36,1	36,1	36,1
Casi siempre	57	31,1	31,1	67,2
Ocasionalmente	40	21,9	21,9	89,1
Casi nunca	14	7,7	7,7	96,7
Nunca	6	3,3	3,3	100,0
Total	183	100,0	100,0	

Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 5: Control - colaboradores



Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

La mayoría de los servidores públicos encuestados respondieron que siempre se realiza un control en las actividades que desarrollan, esto con el objetivo de poder realizar las tareas en el plazo establecido, de tal manera que se vea reflejado en una excelente atención a los usuarios que acuden a realizar los trámites correspondientes en la institución.

4. ¿La filosofía empresarial se socializa con todos los colaboradores?

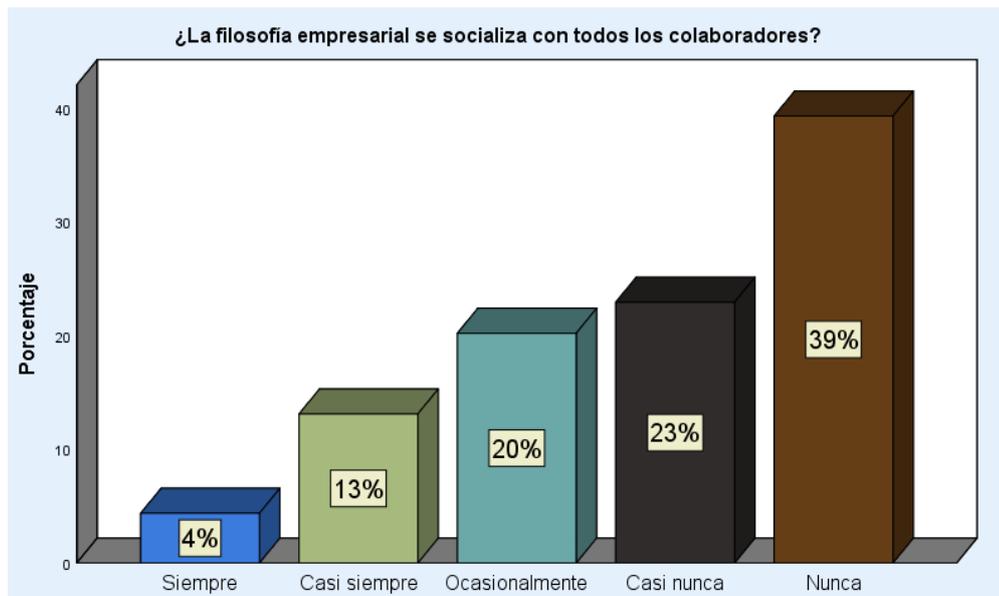
Tabla 9: Filosofía empresarial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	8	4,4	4,4	4,4
Casi siempre	24	13,1	13,1	17,5
Ocasionalmente	37	20,2	20,2	37,7
Casi nunca	42	23,0	23,0	60,7
Nunca	72	39,3	39,3	100,0
Total	183	100,0	100,0	

Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 6: Filosofía empresarial



Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

La respuesta de los colaboradores se concentró en “nunca y casi nunca”, debido a que no existe una inducción en el ingreso de los nuevos empleados del GAD, así como para la mayoría de los colaboradores, la misión, visión y objetivos de la organización son totalmente desconocidos. Los resultados manifiestan la falta de socialización de la filosofía empresarial con los empleados de la institución.

5. ¿Las políticas establecidas direccionan su desempeño laboral?

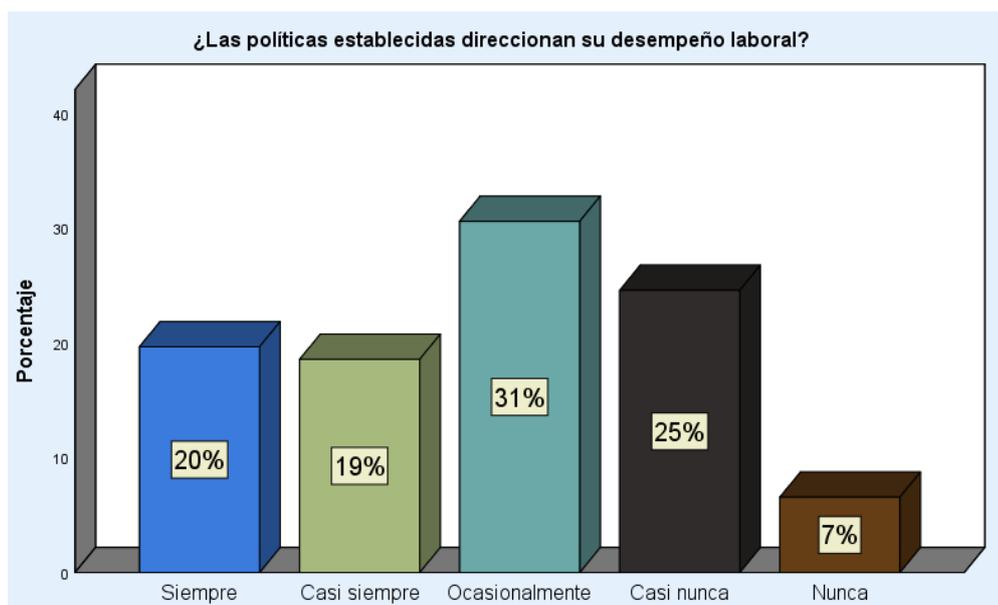
Tabla 10: Políticas internas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	36	19,7	19,7
	Casi siempre	34	18,6	38,3
	Ocasionalmente	56	30,6	68,9
	Casi nunca	45	24,6	93,4
	Nunca	12	6,6	100,0
	Total	183	100,0	100,0

Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 7: Políticas internas



Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

La mayoría de los colaboradores manifestaron que ocasionalmente las políticas internas direccionan su desempeño laboral, pues en algunos departamentos no se consideran un punto importante para trabajar, pues señalan que sus funciones corresponden netamente al ámbito operativo. Los resultados indican la falta de interés en temas de carácter administrativo.

6. ¿Se socializan las estrategias implementadas por los funcionarios para el logro de objetivos?

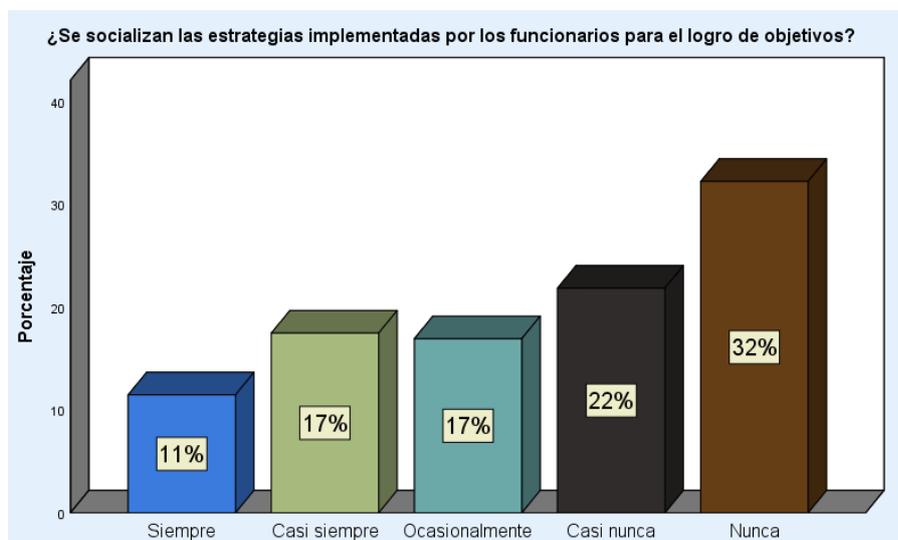
Tabla 11: Estrategias - colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	21	11,5	11,5
	Casi siempre	32	17,5	29,0
	Ocasionalmente	31	16,9	45,9
	Casi nunca	40	21,9	67,8
	Nunca	59	32,2	100,0
	Total	183	100,0	100,0

Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 8: Estrategias - colaboradores



Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

La mayoría de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas manifestaron que nunca se han socializado las estrategias con ellos. Los resultados señalan un desconocimiento de las estrategias organizacionales, lo cual hace que su trabajo no se encuentre totalmente orientado en sus funciones.

7. ¿Cree que los recursos con los que cuenta el GAD de Salinas son suficientes para un buen desempeño laboral?

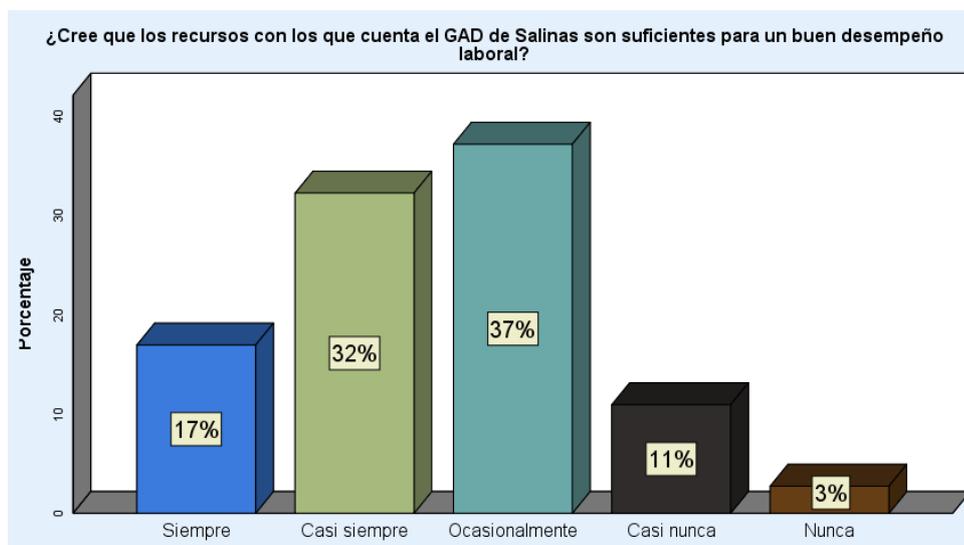
Tabla 12: Recursos - colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	31	16,9	16,9
	Casi siempre	59	32,2	49,2
	Ocasionalmente	68	37,2	86,3
	Casi nunca	20	10,9	97,3
	Nunca	5	2,7	100,0
	Total	183	100,0	100,0

Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 9: Recursos - colaboradores



Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Los encuestados indicaron en su mayoría que ocasionalmente los recursos con los que cuentan en la organización son suficientes para el cumplimiento de sus actividades, en tanto que en un menor porcentaje señalaron que casi siempre disponen de recursos. Los resultados evidencian que si existe recursos suficientes para un buen desempeño.

8. ¿Considera que la comunicación entre funcionarios y colaboradores es idónea?

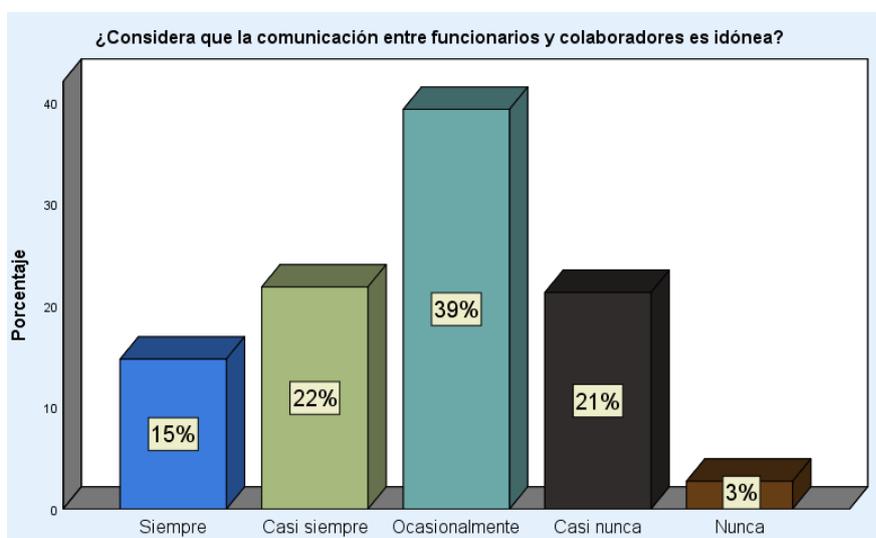
Tabla 13: Comunicación organizacional - colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	27	14,8	14,8
	Casi siempre	40	21,9	36,6
	Ocasionalmente	72	39,3	76,0
	Casi nunca	39	21,3	97,3
	Nunca	5	2,7	100,0
	Total	183	100,0	100,0

Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 10: Comunicación organizacional - colaboradores



Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

La mayoría de colaboradores manifestaron que ocasionalmente la comunicación con los funcionarios es idónea en su respectivo departamento, pues que algunos de los empleados no sienten la confianza al momento de relacionarse con sus superiores. Los resultados demuestran la falta de comunicación entre jefes y empleados.

9. ¿Se siente identificado y comprometido con el trabajo que realiza?

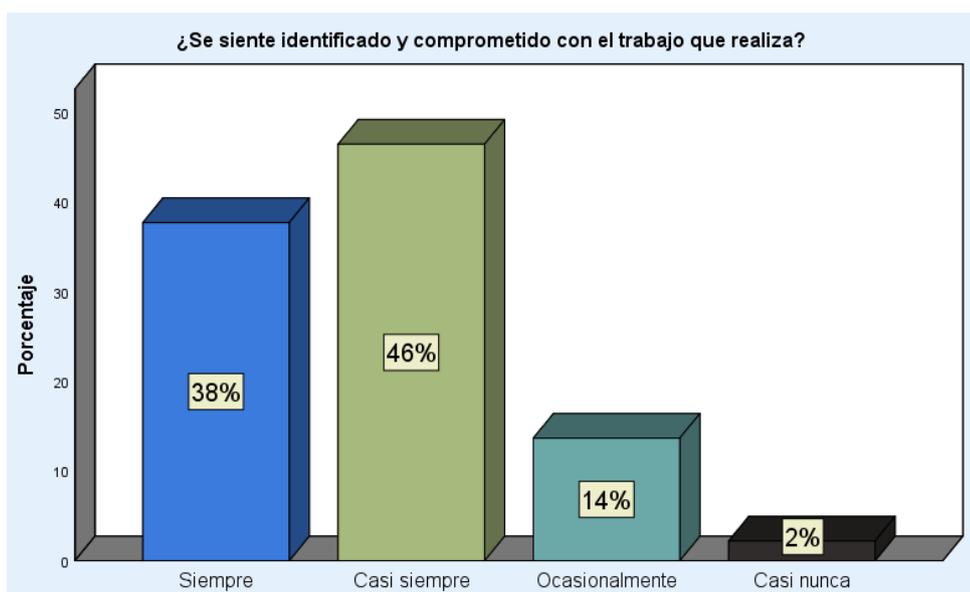
Tabla 14: Compromiso - colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	69	37,7	37,7	37,7
Casi siempre	85	46,4	46,4	84,2
Válido Ocasionalmente	25	13,7	13,7	97,8
Casi nunca	4	2,2	2,2	100,0
Total	183	100,0	100,0	

Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 11: Compromiso - colaboradores



Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

La respuesta de la mayoría de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas se concretó en “casi siempre y siempre”, lo cual indica que, si existe un compromiso de los servidores públicos, puesto que los colaboradores son ubicados en un puesto de trabajo que está acorde a sus conocimientos y a sus capacidades. Los resultados indican que los empleados si se sienten comprometidos con su trabajo.

10. ¿Existe un adecuado ambiente laboral dentro de la organización?

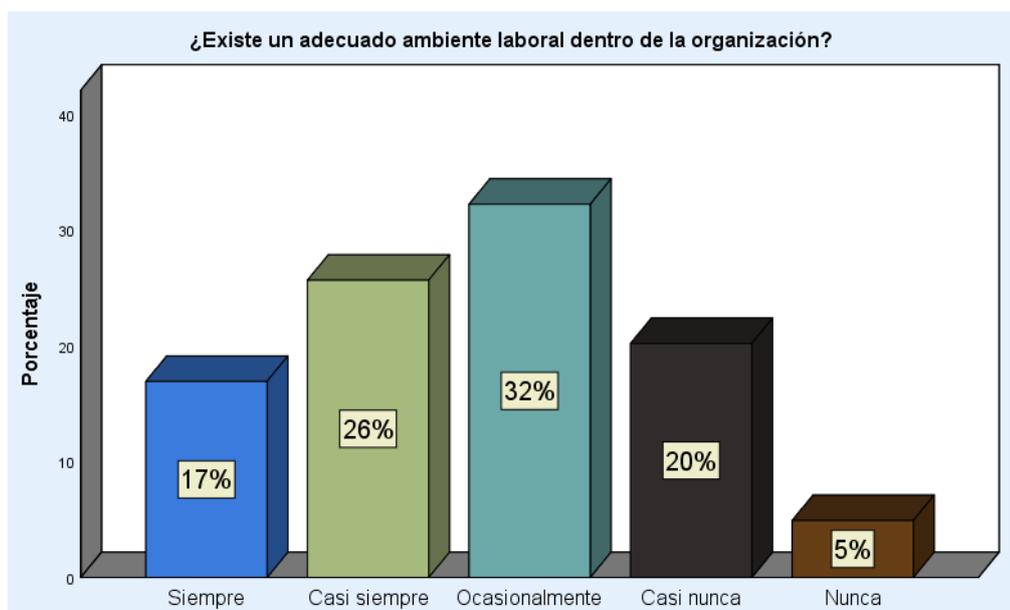
Tabla 15: Clima laboral - colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	31	16,9	16,9	16,9
Casi siempre	47	25,7	25,7	42,6
Ocasionalmente	59	32,2	32,2	74,9
Casi nunca	37	20,2	20,2	95,1
Nunca	9	4,9	4,9	100,0
Total	183	100,0	100,0	

Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 12: Clima laboral - colaboradores



Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

La mayoría de los colaboradores manifestaron que ocasionalmente el clima laboral es el adecuado dentro de la organización, mientras que un menor porcentaje indicó que casi siempre el clima favorece al desarrollo de sus actividades, lo cual representa una fortaleza del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

11. ¿Se evalúa constantemente el desempeño laboral en la organización?

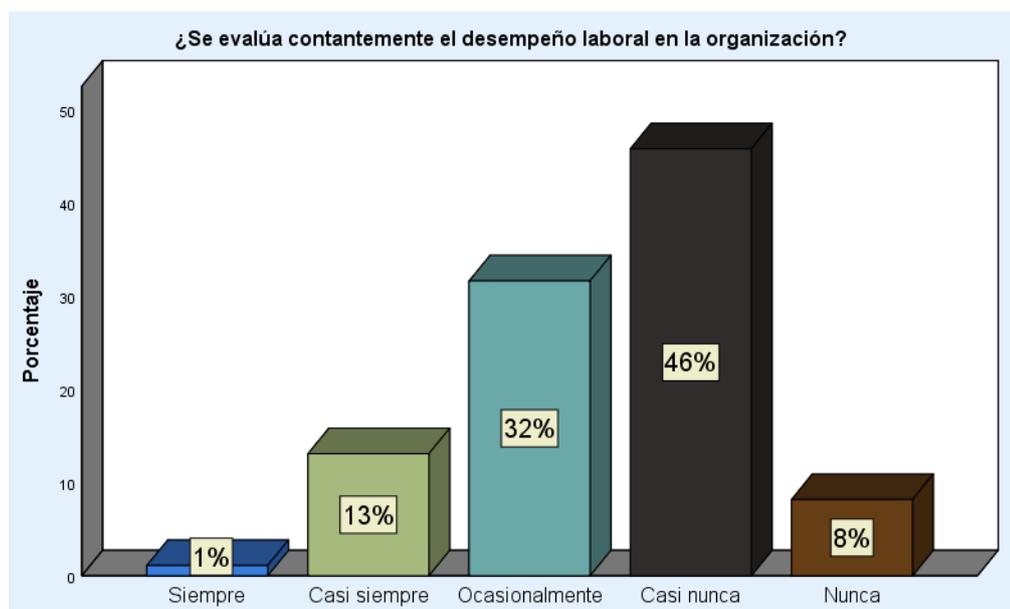
Tabla 16: Evaluación de desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	2	1,1	1,1	1,1
Casi siempre	24	13,1	13,1	14,2
Ocasionalmente	58	31,7	31,7	45,9
Casi nunca	84	45,9	45,9	91,8
Nunca	15	8,2	8,2	100,0
Total	183	100,0	100,0	

Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 13: Evaluación de desempeño



Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Respecto a la evaluación del desempeño laboral, la mayor parte de los encuestados señalaron que casi nunca se ha realizado durante el tiempo que llevan laborando en la institución, lo cual indica que existe un desconocimiento en el rendimiento laboral de los servidores públicos. Los resultados indican que no se realiza una evaluación constante del desempeño laboral en el GAD de Salinas.

12. ¿Considera usted que un programa de capacitaciones contribuye al fortalecimiento de su desempeño laboral?

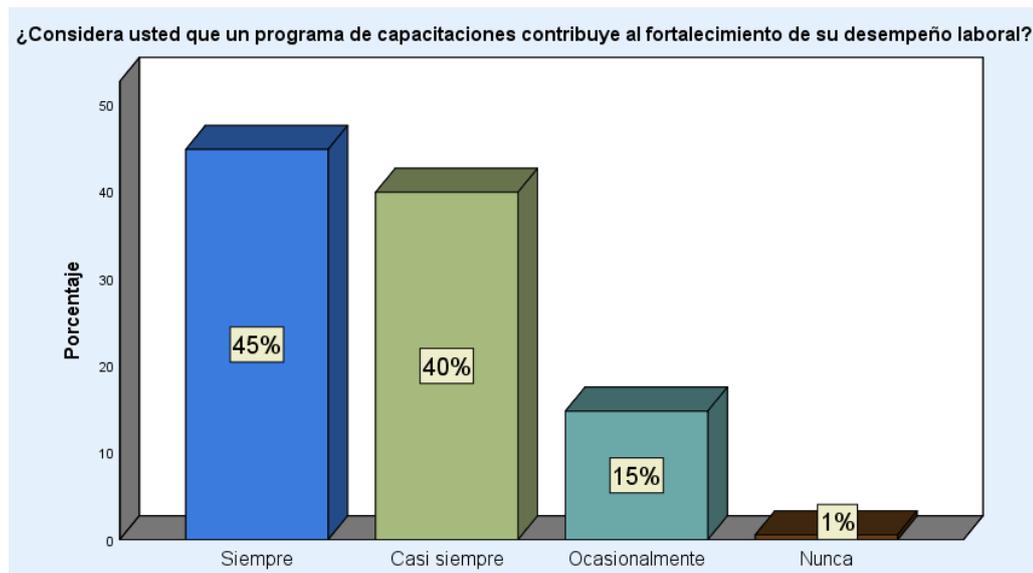
Tabla 17: Capacitación - colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	82	44,8	44,8	44,8
Casi siempre	73	39,9	39,9	84,7
Válido Ocasionalmente	27	14,8	14,8	99,5
Nunca	1	,5	,5	100,0
Total	183	100,0	100,0	

Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 14: Capacitación - colaboradores



Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, en su mayoría consideran que un programa de capacitaciones siempre contribuye al fortalecimiento de su desempeño laboral, lo cual indica que existe total disposición para fortalecer sus conocimientos y habilidades mediante las capacitaciones que se ajusten a las necesidades de cada colaborador.

13. ¿Considera usted necesaria la implementación de un programa de capacitaciones?

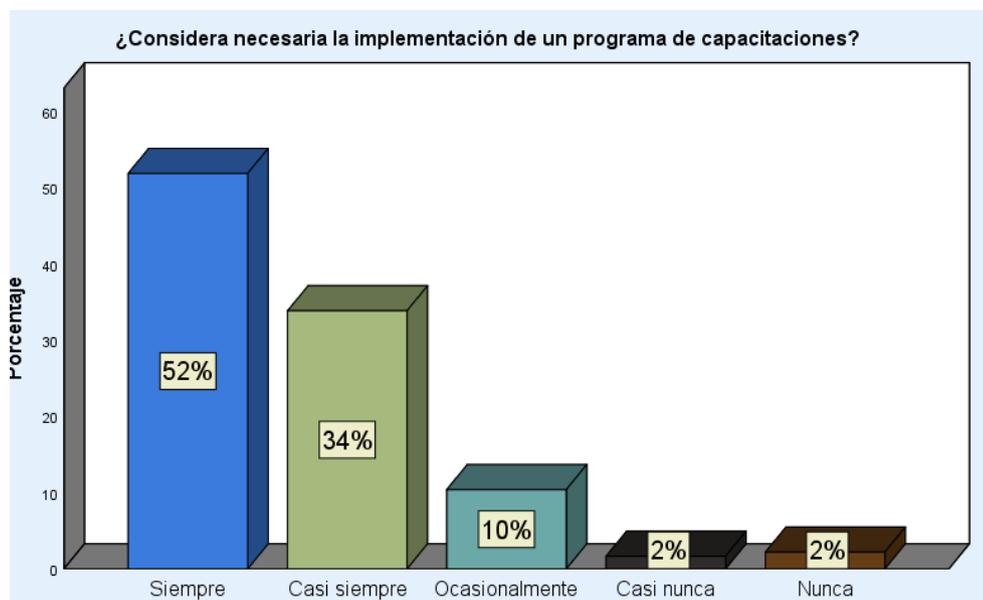
Tabla 18: Implementación de capacitaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	95	51,9	51,9
	Casi siempre	62	33,9	85,8
	Ocasionalmente	19	10,4	96,2
	Casi nunca	3	1,6	97,8
	Nunca	4	2,2	100,0
	Total	183	100,0	100,0

Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 15: Implementación de capacitaciones



Fuente: Servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

La mayoría de los empleados manifestaron que siempre es necesaria la implementación de un programa de capacitaciones en la institución, debido al deficiente conocimiento de sus funciones para desempeñarse de manera adecuada.

Los resultados indican que las capacitaciones son necesarias en la institución.

3.3. Análisis de los resultados de las encuestas a usuarios

a) Género

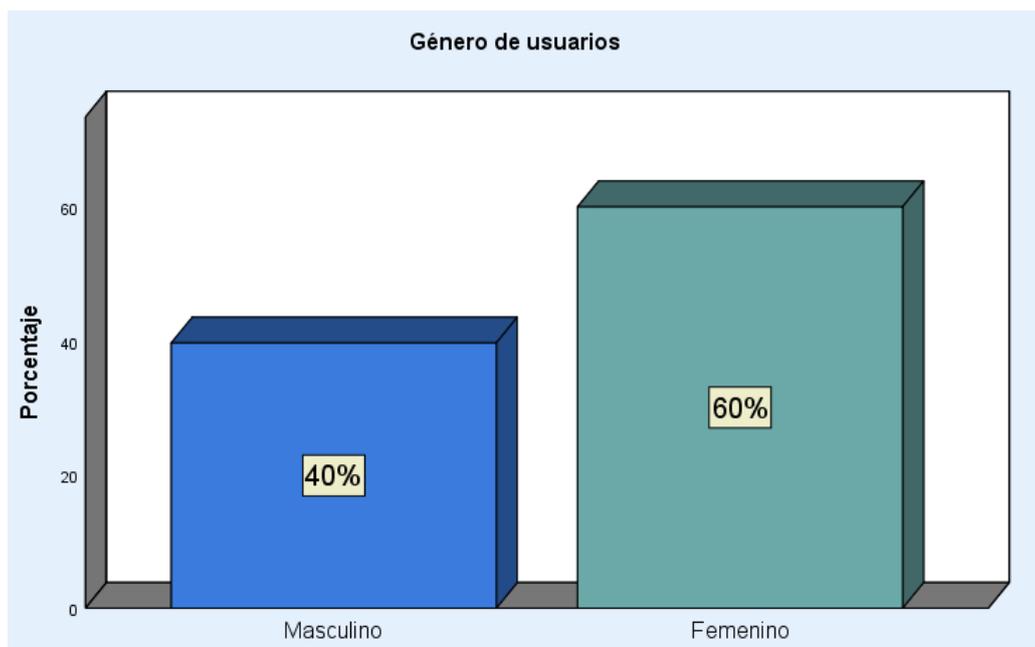
Tabla 19: Género de usuarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	152	39,8	39,8	39,8
Válido Femenino	230	60,2	60,2	100,0
Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 16: Género de usuarios



Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

La mayoría de las personas que acuden al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas pertenecen al género femenino, en tanto que en un menor porcentaje son del género masculino, lo cual señala que las personas que acuden a realizar los diferentes trámites que se realizan directamente en las instalaciones del GAD son mujeres.

b) Edad

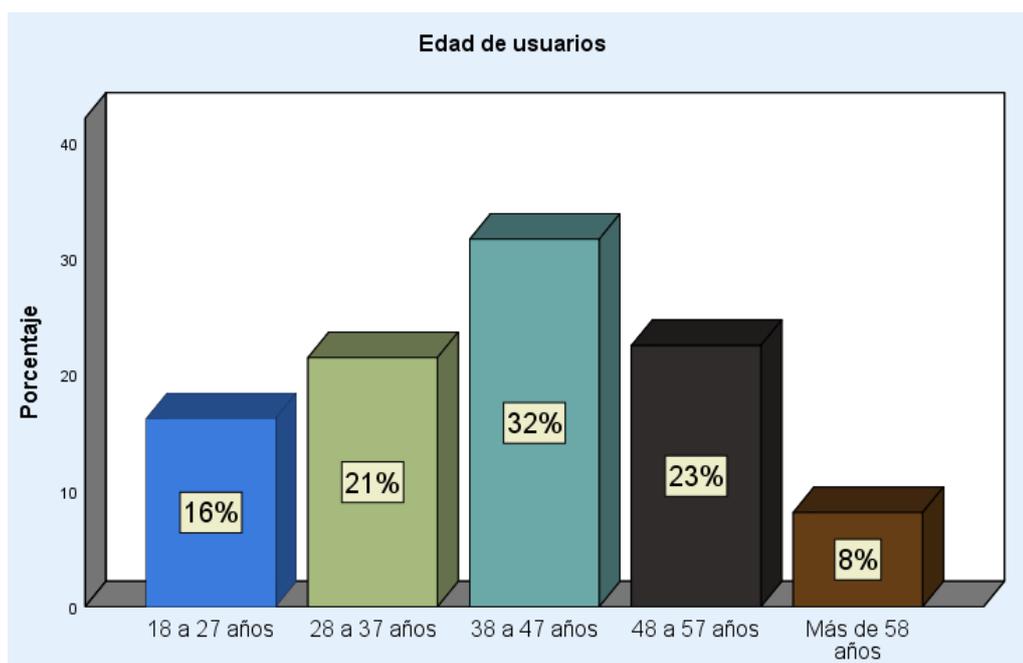
Tabla 20: Edad de usuarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
18 a 27 años	62	16,2	16,2	16,2
28 a 37 años	82	21,5	21,5	37,7
38 a 47 años	121	31,7	31,7	69,4
48 a 57 años	86	22,5	22,5	91,9
Más de 58 años	31	8,1	8,1	100,0
Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 17: Edad de usuarios



Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

En cuanto a las edades de los usuarios del GAD Municipal de Salinas varían mucho, sin embargo, podemos observar que en su mayoría se encuentran en una edad de 38 a 47 años, los mismos que acuden en busca de un óptimo servicio en los diferentes tramites que realizan en la institución.

1. ¿Cree usted que existe una adecuada planificación en el GAD Municipal de Salinas?

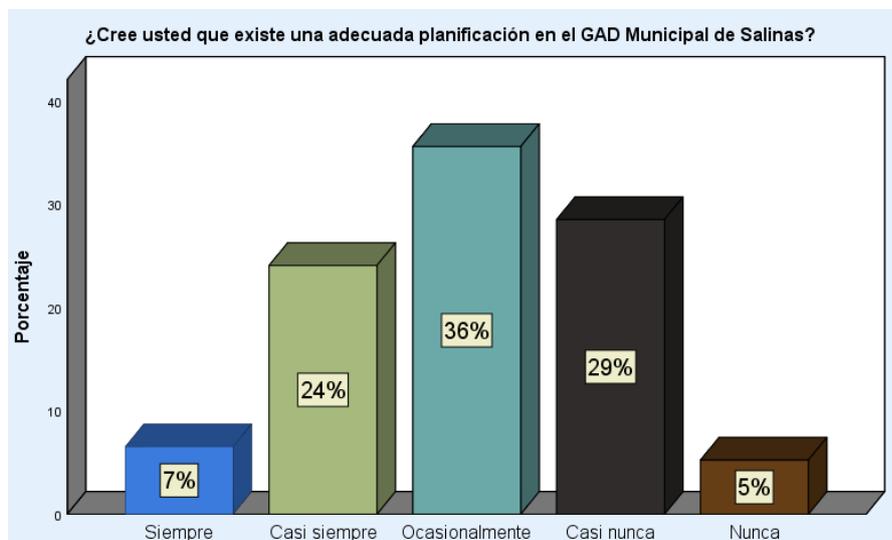
Tabla 21. Planificación - usuarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	25	6,5	6,5
	Casi siempre	92	24,1	30,6
	Ocasionalmente	136	35,6	66,2
	Casi nunca	109	28,5	94,8
	Nunca	20	5,2	100,0
	Total	382	100,0	100,0

Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 18: Planificación - usuarios



Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

La mayor parte de las personas encuestadas señalaron bajo su perspectiva que ocasionalmente existe una adecuada planificación en el GAD de Salinas, puesto que no siempre se cumplen los plazos establecidos en sus trámites. Los resultados indican que la atención recibida no refleja una adecuada planificación en la institución.

2. ¿Considera que los trabajadores del GAD de Salinas trabajan de manera organizada?

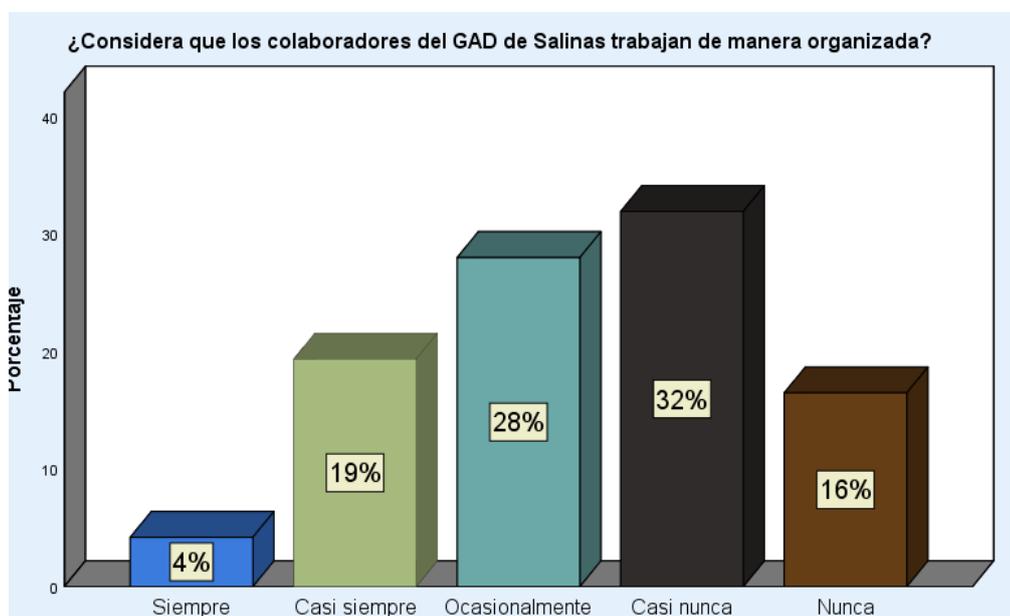
Tabla 22: Organización usuarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	16	4,2	4,2
	Casi siempre	74	19,4	23,6
	Ocasionalmente	107	28,0	51,6
	Casi nunca	122	31,9	83,5
	Nunca	63	16,5	100,0
	Total	382	100,0	100,0

Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 19: Organización - usuarios



Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Los usuarios encuestados manifestaron que los colaboradores casi nunca trabajan de manera organizada, debido a que generalmente no tienen respuesta inmediata a sus requerimientos. Los resultados evidencian que los colaboradores no trabajan de manera organizada frente al usuario.

3. ¿Considera que existe un adecuado control en las actividades desarrolladas por los servidores públicos?

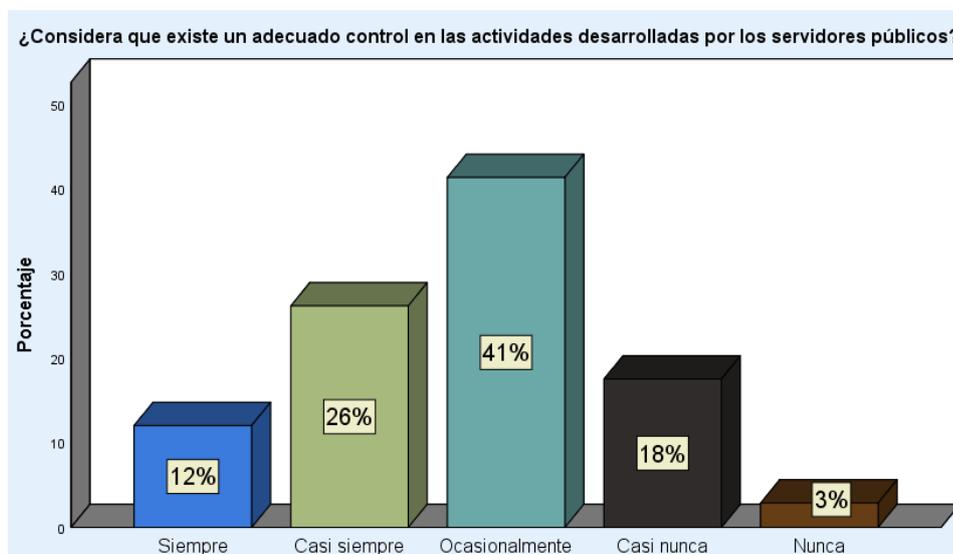
Tabla 23: Control - usuarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	46	12,0	12,0
	Casi siempre	100	26,2	38,2
	Ocasionalmente	158	41,4	79,6
	Casi nunca	67	17,5	97,1
	Nunca	11	2,9	100,0
	Total	382	100,0	100,0

Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 20: Control - usuarios



Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

La mayor parte de los usuarios consideran que ocasionalmente el control es el adecuado en las actividades desarrolladas por los servidores públicos, continuando con el casi siempre. Los resultados demuestran que existe un adecuado control de los jefes departamentales en las actividades desarrolladas por los empleados del GAD Municipal del cantón Salinas.

4. ¿Cree usted que el GAD de Salinas ha cumplido con los objetivos establecidos en el periodo actual?

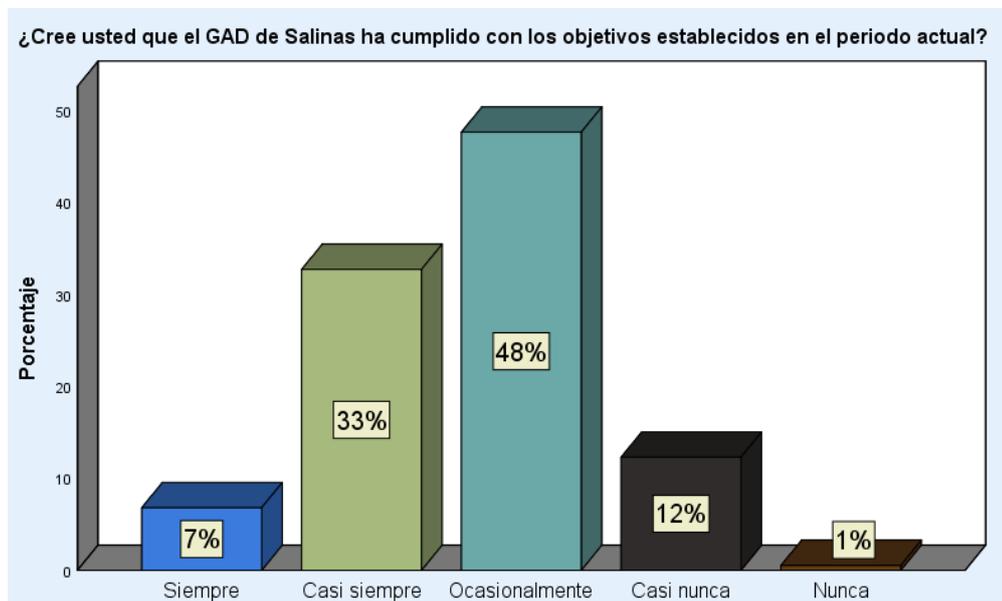
Tabla 24: Objetivos - usuarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	26	6,8	6,8
	Casi siempre	125	32,7	39,5
	Ocasionalmente	182	47,6	87,2
	Casi nunca	47	12,3	99,5
	Nunca	2	,5	100,0
	Total	382	100,0	100,0

Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 21: Objetivos - usuarios



Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

La mayoría de los usuarios manifestaron que ocasionalmente se han cumplido los objetivos establecidos, relacionados no solo a la agilidad en los trámites realizados, sino también al plazo de entrega de obras en los sectores a los que pertenecen. Los resultados manifiestan que se ha cumplido con algunos objetivos establecidos.

5. ¿Considera usted que la implementación de estrategias organizacionales es necesaria para fortalecer el desempeño de los empleados del GAD de Salinas?

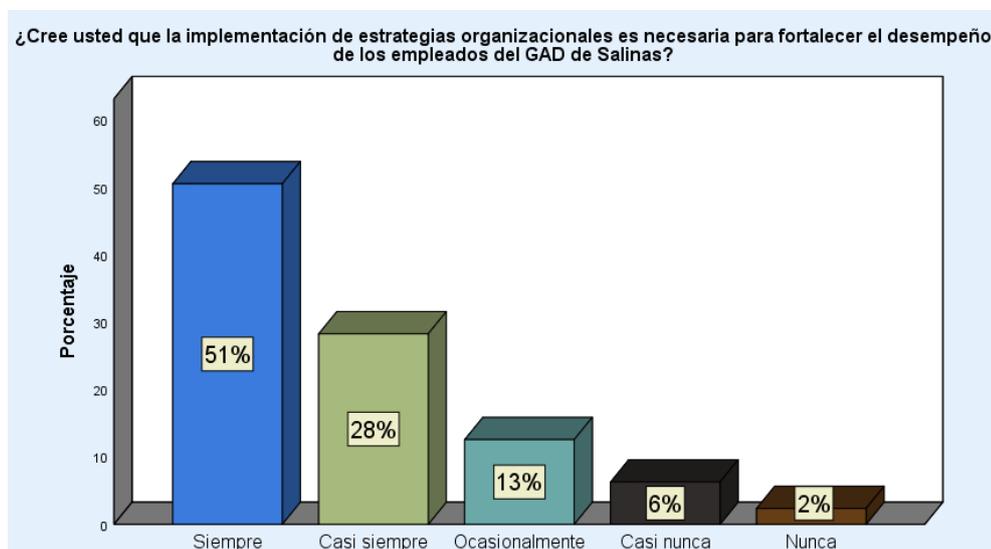
Tabla 25: Estrategias - usuarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	193	50,5	50,5
	Casi siempre	108	28,3	78,8
	Ocasionalmente	48	12,6	91,4
	Casi nunca	24	6,3	97,6
	Nunca	9	2,4	100,0
	Total	382	100,0	100,0

Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 22: Estrategias - usuarios



Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

La mayor parte de los encuestados indicaron que la implementación de estrategias organizacionales siempre es necesaria para fortalecer el desempeño de los servidores públicos del GAD Municipal de Salinas. Los resultados indican que existe inconformidad en el desempeño actual de los servidores públicos.

6. ¿Considera que existe una buena comunicación entre los trabajadores?

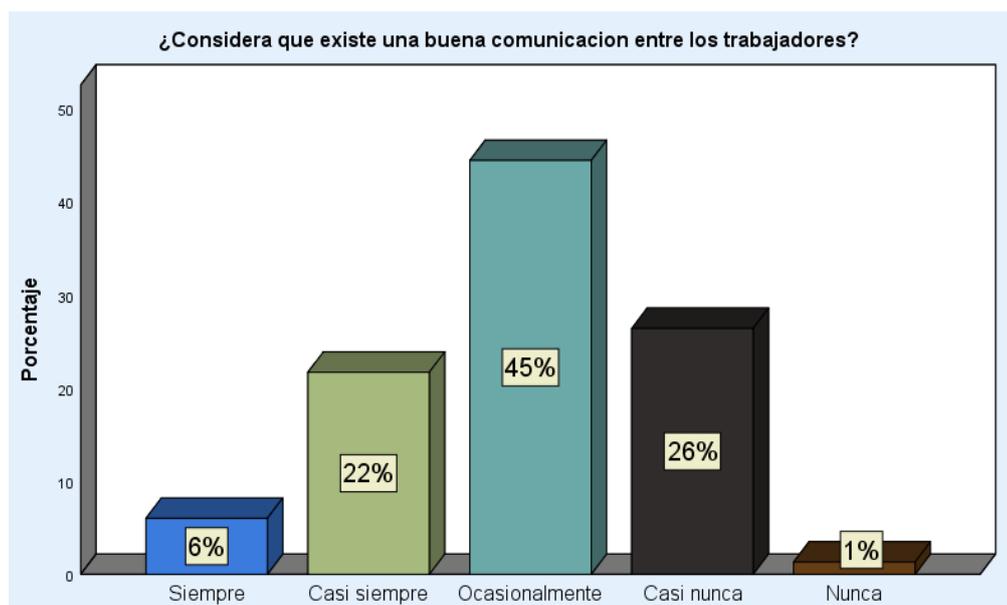
Tabla 26: Comunicación - usuarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	23	6,0	6,0	6,0
Casi siempre	83	21,7	21,7	27,7
Ocasionalmente	170	44,5	44,5	72,3
Casi nunca	101	26,4	26,4	98,7
Nunca	5	1,3	1,3	100,0
Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 23: Comunicación - usuarios



Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

En cuanto a la comunicación entre los servidores públicos del GAD Municipal de Salinas, los usuarios que fueron encuestados indicaron que ocasionalmente existe una buena comunicación, debido a que son enviados de un departamento a otro sin tener una respuesta concreta a sus requerimientos. Los resultados demuestran una falta de comunicación entre trabajadores.

7. ¿Cree usted que los empleados del GAD de Salinas se sienten comprometidos con su trabajo?

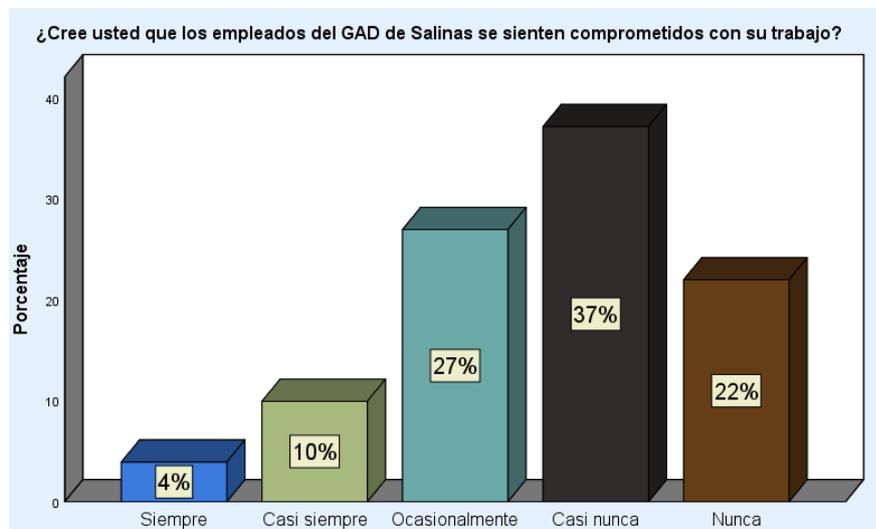
Tabla 27: Compromiso - usuarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	15	3,9	3,9
	Casi siempre	38	9,9	13,9
	Ocasionalmente	103	27,0	40,8
	Casi nunca	142	37,2	78,0
	Nunca	84	22,0	100,0
	Total	382	100,0	100,0

Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 24: Compromiso - usuarios



Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Respecto al compromiso de los empleados del GAD Municipal de Salinas con su trabajo, los usuarios encuestados indicaron en su mayoría que casi nunca se sienten comprometidos, esto muestra una inconformidad por parte de las personas que acuden a las instalaciones del GAD. Los resultados demuestran que los trabajadores no se sienten comprometidos con su trabajo.

8. ¿Percibe usted un adecuado clima laboral entre los empleados?

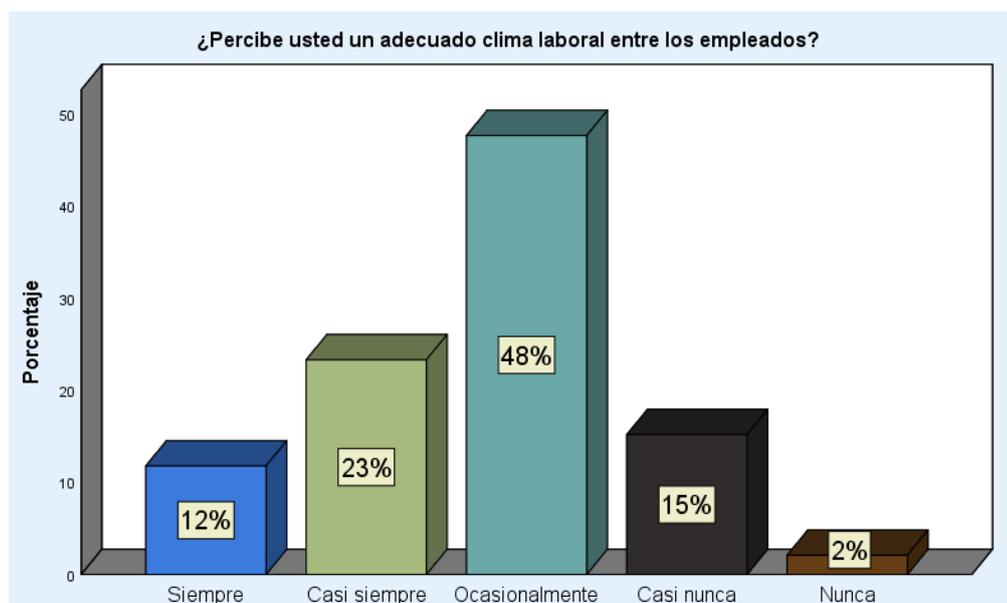
Tabla 28: Clima laboral - usuarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	45	11,8	11,8
	Casi siempre	89	23,3	35,1
	Ocasionalmente	182	47,6	82,7
	Casi nunca	58	15,2	97,9
	Nunca	8	2,1	100,0
	Total	382	100,0	100,0

Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 25: Clima laboral - usuarios



Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

El mayor porcentaje de los usuarios encuestados indican que ocasionalmente perciben un adecuado clima laboral entre los empleados, debido a la cordialidad que existe por parte de algunos empleados para atender a las personas que se dirigen a la institución. Los resultados demuestran que existe un adecuado clima laboral entre los servidores públicos.

9. ¿La atención (servicio) recibido refleja un adecuado desempeño de los trabajadores del GAD Municipal de Salinas?

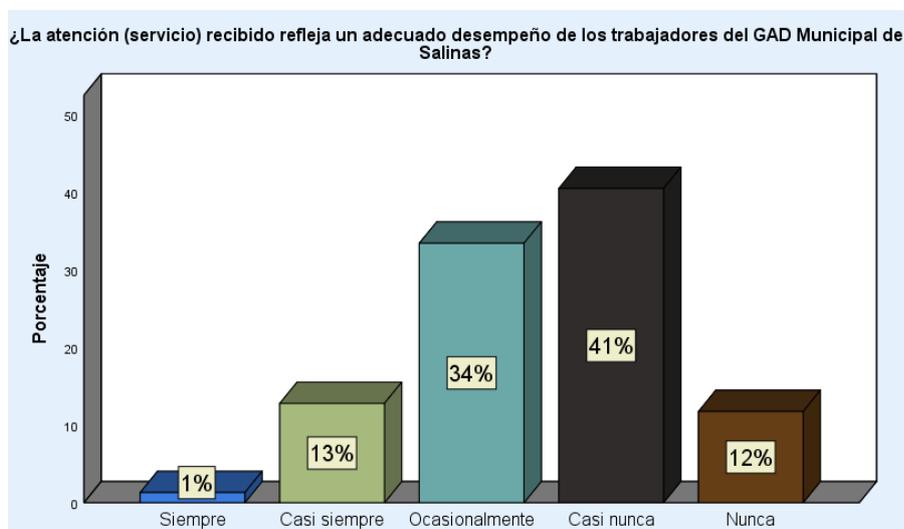
Tabla 29: Desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	5	1,3	1,3
	Casi siempre	49	12,8	14,1
	Ocasionalmente	128	33,5	47,6
	Casi nunca	155	40,6	88,2
	Nunca	45	11,8	100,0
	Total	382	100,0	100,0

Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 26: Desempeño laboral



Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Existe una mínima conformidad respecto al desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, pues la mayoría de los usuarios afirma que casi nunca reciben una adecuada atención en la organización. Los resultados indican que la atención recibida no refleja un adecuado desempeño laboral.

10. ¿Considera usted que los trabajadores del GAD de Salinas están debidamente capacitados para realizar sus funciones?

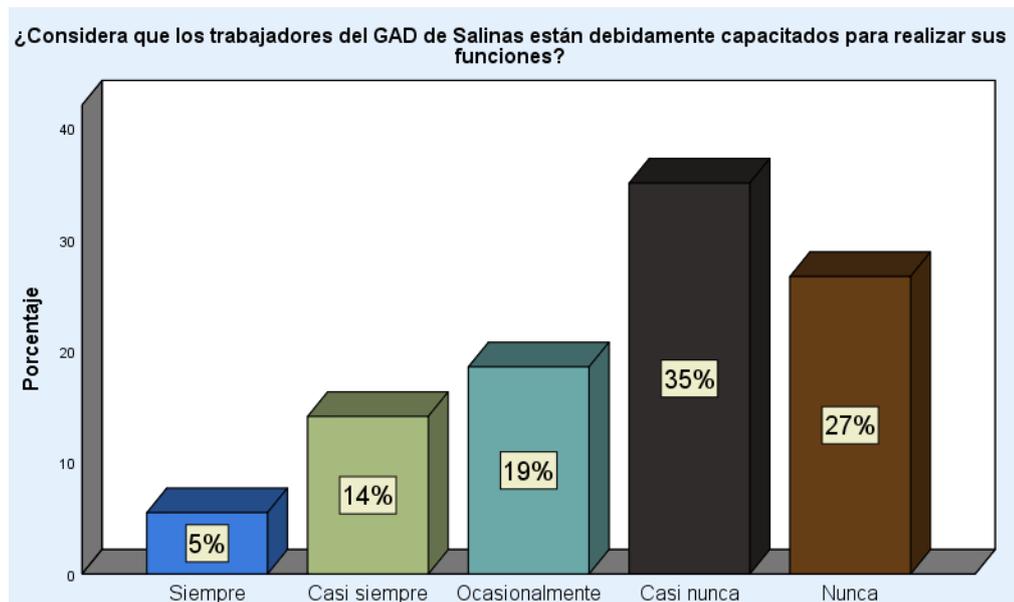
Tabla 30: Capacitación - usuarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	21	5,5	5,5	5,5
Casi siempre	54	14,1	14,1	19,6
Ocasionalmente	71	18,6	18,6	38,2
Casi nunca	134	35,1	35,1	73,3
Nunca	102	26,7	26,7	100,0
Total	382	100,0	100,0	

Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 27: Capacitación - usuarios



Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

La mayor parte de los encuestados manifestaron que los trabajadores casi nunca están debidamente capacitados para realizar sus funciones, debido a que no reciben una respuesta oportuna a sus dudas y requerimientos. Los resultados señalan que los trabajadores no se encuentran capacitados para desempeñar sus actividades.

11. ¿Cree usted que los empleados del GAD de Salinas cumplen de manera eficaz y eficiente sus actividades?

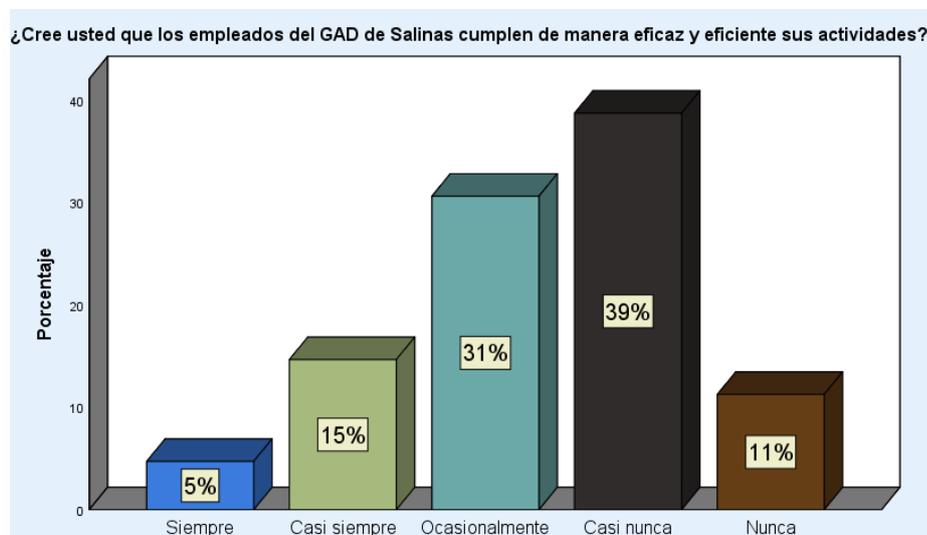
Tabla 31: Eficacia y eficiencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	18	4,7	4,7
	Casi siempre	56	14,7	19,4
	Ocasionalmente	117	30,6	50,0
	Casi nunca	148	38,7	88,7
	Nunca	43	11,3	100,0
	Total	382	100,0	100,0

Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 28: Eficacia y eficiencia



Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Los usuarios encuestados en su mayoría, indicaron que los empleados del GAD Municipal de Salinas casi nunca realizan con eficacia y eficiencia sus actividades, esto debido a que deben acudir en varias ocasiones a la institución debido al retraso en los trámites realizados por parte de los servidores públicos. Los resultados indican que los trabajadores no cumplen de manera eficaz y eficiente sus tareas.

12. ¿Considera productivo el trabajo realizado por los trabajadores del GAD Municipal de Salinas?

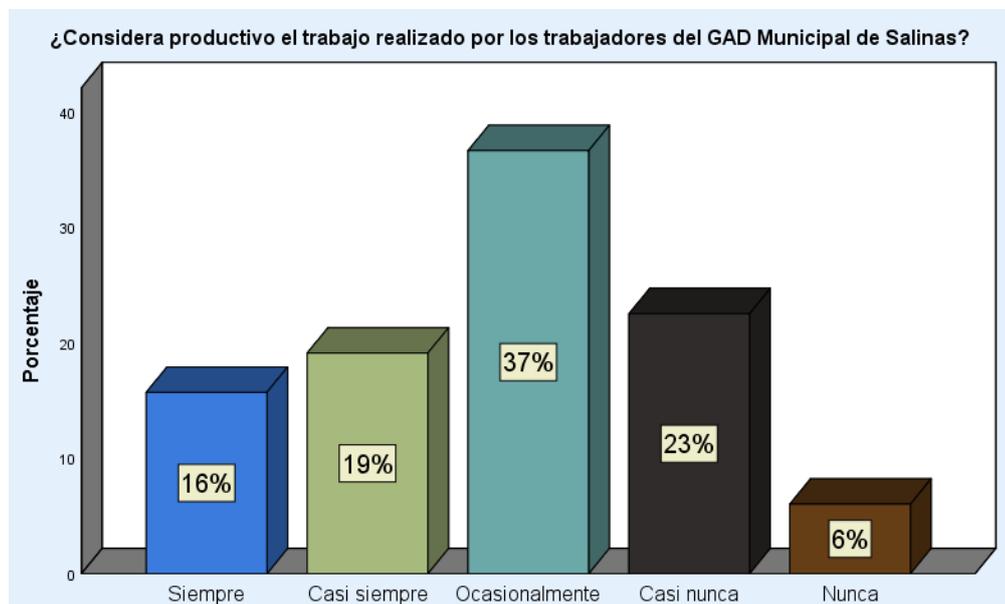
Tabla 32: Productividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	60	15,7	15,7
	Casi siempre	73	19,1	34,8
	Ocasionalmente	140	36,6	71,5
	Casi nunca	86	22,5	94,0
	Nunca	23	6,0	100,0
	Total	382	100,0	100,0

Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Gráfico 29: Productividad



Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

La mayor parte de los usuarios manifestaron que ocasionalmente los trabajadores no son productivos al momento de realizar sus actividades laborales, debido al descuido y desinterés en los trámites requeridos por las personas. Los resultados manifiestan que el trabajo realizado por los empleados no es productivo

3.4. Limitaciones

En el desarrollo del trabajo de titulación se detectaron algunas limitaciones, resaltando el retraso al obtener la aprobación del tema por parte de la institución en la que se realizó la investigación y posteriormente la emisión de la Carta Aval, puesto que demostraban la falta de interés en el proceso de investigación.

La aplicación de entrevistas a los funcionarios se retrasó debido a múltiples actividades de los mismos, sin embargo, se acordó una fecha para poder llevar a cabo este proceso al alcalde, director administrativo y director de Talento Humano.

También se tuvo inconvenientes en la aplicación de las encuestas aplicadas a los usuarios debido a la poca disponibilidad que dificultaron el proceso de recolección de datos, sin embargo, se pudo obtener la información necesaria para su posterior análisis.

3.5. Resultados

Entrevista: los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas proporcionaron información que aportó al desarrollo de la investigación, debido al conocimiento y experiencia en el desarrollo de sus funciones, manifestaron a su vez que se realiza un esfuerzo por mejorar el desempeño de los empleados, tratando de convertir las debilidades en fortalezas para el cumplimiento de objetivos y metas que se han establecido previamente.

Es importante señalar que la mayoría de los funcionarios se encuentran comprometidos con la organización y su desempeño eficaz y eficiente.

Encuesta: mediante la aplicación de las encuestas se pudo determinar lo siguiente:

- ✓ Existe una deficiente socialización de la planificación institucional con los colaboradores, puesto que la mayoría de empleados aseguran desconocer este aspecto, así como los usuarios señalan que la organización refleja una inadecuada planificación mediante el constante retraso en los trámites realizados.
- ✓ En cuanto a la filosofía empresarial, debe ser conocida por todos los colaboradores mediante una adecuada inducción, de tal manera que la misión, visión y objetivos de la organización puedan representar un aspecto importante para los empleados.
- ✓ Para empleados y usuarios es importante implementar estrategias que permitan un fortalecimiento en el desempeño laboral, pues esto incide en la productividad de los miembros de la organización, orientando su desempeño hacia una mejor atención a los usuarios del GAD de Salinas.
- ✓ Las capacitaciones son un aspecto a fortalecer, pues se deben realizar de manera constante que permita el fortalecimiento en el desempeño de los colaboradores, quienes requieren de un programa que les permita afianzar sus conocimientos y habilidades.
- ✓ La evaluación de desempeño se realiza cada seis meses, lo cual permite identificar el rendimiento tan solo en dos ocasiones, mediante indicadores que muestran el nivel de productividad laboral.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Nombre de la propuesta

Plan para fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

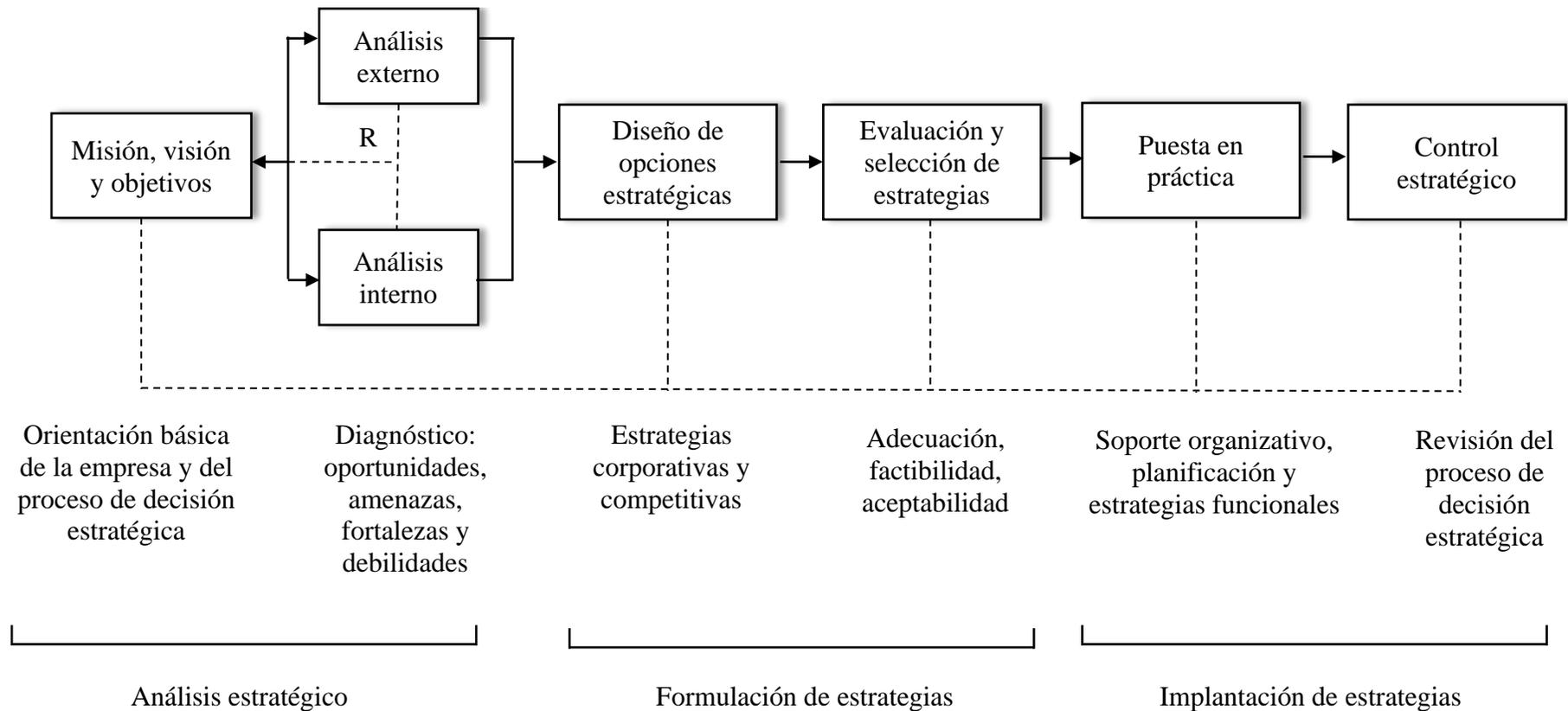
4.2. Presentación

En el contexto actual, el desempeño laboral de los colaboradores es un aspecto importante en todas las organizaciones, el cual sirve para identificar las habilidades y destrezas de los miembros de la organización, de tal manera que se puedan tomar medidas para fortalecer estas cualidades y aprovechar al máximo el rendimiento de cada uno de los trabajadores, aportando al logro de los objetivos y metas establecidas.

La actual propuesta se basa en el proceso de dirección estratégica de (Hernández Ortiz, 2016) quien señala las tres principales etapas que son: análisis, formulación de estrategias, implantación y control.

La propuesta contiene las herramientas necesarias que parten desde la realización de un minucioso análisis FODA, considerando aspectos internos y externos de la organización, un formato de evaluación de desempeño que facilite la medición del rendimiento laboral de los trabajadores, un plan de capacitaciones detallando actividades a realizar, así como también el presupuesto y los beneficios de la aplicación del plan.

Gráfico 30: Proceso de dirección estratégica



Fuente: (Hernández Ortiz, 2016)

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

4.3. Justificación

El presente Plan para fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, se justifica en la necesidad de implementar estrategias organizacionales en la institución, basados en los resultados obtenidos en la investigación mediante las técnicas de recolección de datos, donde se detectó aspectos que necesitan mejorar y de esta manera se pueda alcanzar un mejor desempeño a nivel individual y colectivo en la organización.

El plan está direccionado al esfuerzo de cada uno de los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización, puesto que propone las estrategias necesarias para que el desempeño de los colaboradores alcance los resultados esperados, supervisados por personas con conocimiento y experiencia que garanticen una correcta ejecución del plan.

Es por ello que el desarrollo de la propuesta busca dotar de herramientas que puedan ser aplicadas, beneficiando a todos los miembros de la organización, y de esta manera los colaboradores puedan ofrecer un servicio de calidad a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas.

4.4. Objetivo de la propuesta

4.4.1. Objetivo General

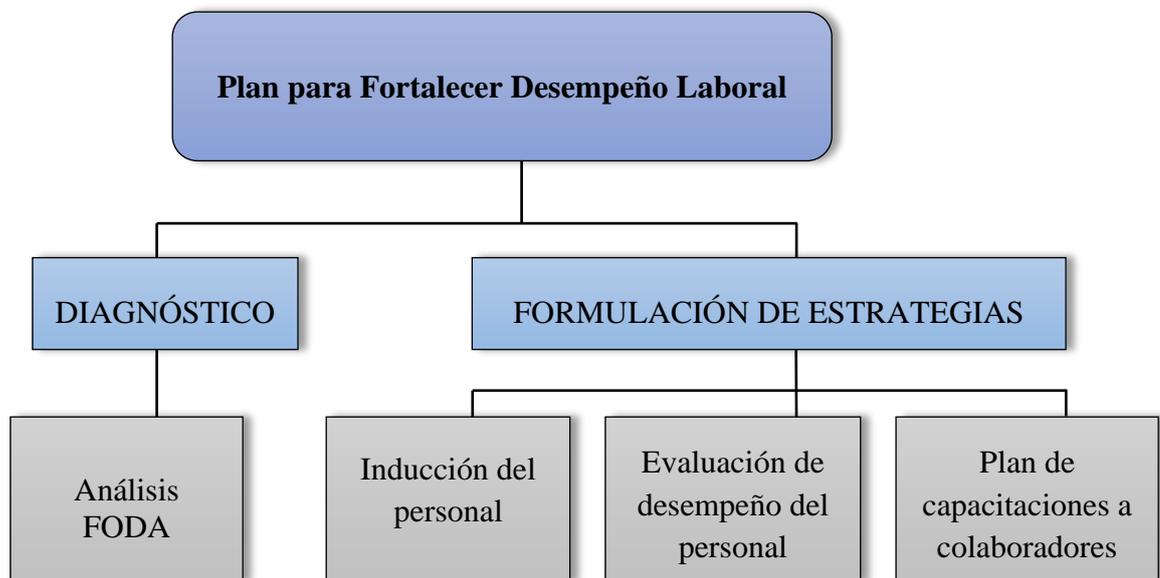
Contribuir al fortalecimiento del desempeño laboral de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas mediante estrategias organizacionales que permitan un rendimiento eficaz y eficiente de los trabajadores.

4.4.2. Objetivos Específicos

- Difundir la filosofía empresarial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas para fortalecer el sentido de compromiso de los colaboradores con la institución.
- Establecer un modelo de evaluación de desempeño laboral que permita identificar las debilidades de cada uno de los colaboradores para fortalecerlas mediante las respectivas capacitaciones.
- Implementar un plan de capacitaciones para el desarrollo y fortalecimiento de habilidades y destrezas de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

4.5. Estructura de la propuesta

Gráfico 31: Estructura de la propuesta



Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

4.5.1. Diagnóstico

4.5.1.1. Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales en el Plan para fortalecer el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, puesto que determina las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existen en la organización, las cuales se describen a continuación:

FORTALEZAS

- La institución cuenta con los recursos para desarrollar las actividades laborales con normalidad.
- Los colaboradores se adaptan a la rotación de puestos que se realizan en la organización.
- Existe un adecuado clima laboral en la mayoría de los departamentos del GAD de Salinas.
- Los jefes departamentales tienen una buena comunicación con sus colaboradores.

OPORTUNIDADES

- Aceptación de gran parte de la ciudadanía en base a las obras realizadas durante el periodo de gobierno.
- Existe autonomía administrativa para una mejor planificación institucional.
- Alianzas estratégicas entidades locales para un trabajo mancomunado en beneficio de la sociedad.

DEBILIDADES

- Los procesos que se realizan en el GAD responden a un proceso formal que ocasiona demora y una molestia en los usuarios
- No se realiza una inducción al personal que ingresa a trabajar en el GAD de Salinas.
- Falta de capacitaciones al personal de la institución para desarrollar sus habilidades y destrezas.
- No se realiza una evaluación de desempeño de forma periódica.

AMENAZAS

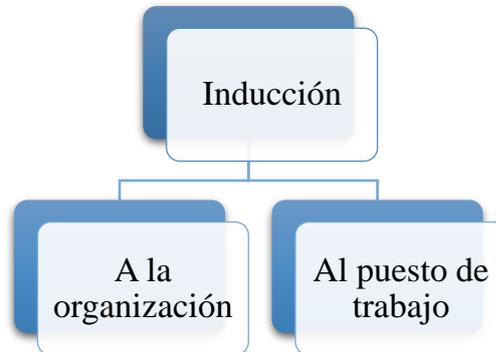
- La transición política que deriva en cambios en la normativa.
- Reducción del presupuesto a la institución por la realidad económica.
- Aumento de precios en los recursos para ejecutar obras y realizar actividades laborales en al GAD.

4.5.2. Formulación de Estrategias

4.5.2.1. Inducción del personal

Se propone realizar una inducción al personal del GADM de Salinas, de manera que los colaboradores sientan el compromiso con la organización, dando a conocer aspectos como la filosofía empresarial, y las funciones a desarrollar, para que tenga conocimiento de los objetivos y de las metas que se han propuesto en la institución, y sus esfuerzos se encuentren dirigidos hacia la consecución de dichas metas establecidas, para lo cual se debe realizar dos tipos de inducción:

Gráfico 32: Tipos de Inducción



Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

Inducción a la organización

Se realiza una inducción a la organización para que el trabajador conozca aspectos básicos de la institución, así como también se realiza para que sienta que es parte importante para la institución, y se logre un mayor compromiso del colaborador con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, así como con el trabajo que realiza.

Para que la inducción a la organización represente aporte para los colaboradores de la institución, se debe incluir diferentes aspectos, dentro de los cuales se consideran los siguientes:

- Historia del GAD Municipal de Salinas.
- Misión y visión de la organización.
- Objetivos y metas de la institución.
- Políticas internas y reglamentos que rigen al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.
- Planificación Estratégica Institucional (Estrategias).

Inducción al puesto de trabajo

Es importante que las personas que ingresan al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, conozcan aspectos claves para que las tareas y actividades a realizar aporten al logro de objetivos y metas de la organización, así como también no se presente una duplicidad en las funciones, un retraso por desconocimiento de los procesos y diferentes situaciones debido a que no se realiza una adecuada inducción, por cual se debe considerar los aspectos que se describen a continuación:

- Organigrama del GAD.
- Funciones a realizar (Manual).
- Uso adecuado de recursos de la organización.
- Resultados a alcanzar de manera personal y como equipo de trabajo (departamental).

4.5.2.2. Evaluación de desempeño del personal

La evaluación de desempeño como propuesta para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas se basa en un método de escalas graficas propuesto por Chiavenato (2017), el mismo que indica que “es el método más común y divulgado por su sencillez”. Esta herramienta ayudará a los directivos y funcionarios de la institución a conocer la situación real respecto al desempeño de los trabajadores.

Se presenta a continuación el modelo propuesto de evaluación de desempeño:

Tabla 33: Modelo Evaluación de desempeño

	FORMULARIO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO <i>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas</i>				
Nombre del trabajador:				Fecha:	
Departamento:			Puesto:		
Desempeño en la función: Considere sólo el desempeño actual del trabajador en su función					
	Óptimo	Bueno	Regular	Aceptable	Deficiente
Productividad Cantidad de trabajo realizado	<input type="checkbox"/> Siempre realiza más actividades que las establecidas	<input type="checkbox"/> Con frecuencia realiza más actividades.	<input type="checkbox"/> Cumple con las tareas propuestas.	<input type="checkbox"/> A veces cumple con lo establecido.	<input type="checkbox"/> No cumple con las actividades planificadas.
Calidad Pulcritud y esmero en el trabajo realizado	<input type="checkbox"/> Calidad excepcional en trabajo realizado	<input type="checkbox"/> Superior al trabajo realizado.	<input type="checkbox"/> La calidad es satisfactoria en el trabajo realizado.	<input type="checkbox"/> Presenta errores en el trabajo, debe mejorar.	<input type="checkbox"/> Pésima calidad de trabajo. Evidencia muchos errores .
Conocimiento del trabajo Experiencia en el trabajo	<input type="checkbox"/> Conoce todas las funciones a realizar	<input type="checkbox"/> Con más de lo necesario respecto a sus funciones.	<input type="checkbox"/> La calidad lo suficiente.	<input type="checkbox"/> Conoce parte de sus funciones.	<input type="checkbox"/> Conoce poco del trabajo y sus funciones.
Cooperación Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/> Siempre está dispuesto a colaborar	<input type="checkbox"/> Casi siempre está dispuesto a colaborar	<input type="checkbox"/> Normalmente colabora con sus colegas	<input type="checkbox"/> Colabora solo cuando es necesario	<input type="checkbox"/> No demuestra disposición de colaborar.
Características individuales: Considere sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función					
Compresión de las situaciones Resolución de conflictos	<input type="checkbox"/> Óptima capacidad de intuición.	<input type="checkbox"/> Buena capacidad de intuición.	<input type="checkbox"/> Aceptable capacidad de intuición.	<input type="checkbox"/> Baja capacidad de intuición.	<input type="checkbox"/> Ninguna capacidad de intuición.
Creatividad Capacidad para innovar	<input type="checkbox"/> Siempre tiene ideas excelentes para sus tareas	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene ideas excelentes para sus tareas	<input type="checkbox"/> Algunas veces sugiere ideas para su trabajo.	<input type="checkbox"/> Generalmente se muestra rutinario.	<input type="checkbox"/> Se muestra muy rutinario. No presenta ideas
Realización Capacidad para poner en práctica ideas.	<input type="checkbox"/> Siempre concreta y pone en marcha sus ideas.	<input type="checkbox"/> Casi siempre concreta sus ideas en sus actividades	<input type="checkbox"/> Algunas veces pone en práctica sus ideas.	<input type="checkbox"/> Casi nunca concreta sus ideas en sus actividades.	<input type="checkbox"/> No pone en marcha sus ideas para mejorar sus tareas.

Fuente: (Chiavenato, 2017)

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

4.5.3. Plan de capacitaciones a colaboradores

En base a los resultados de la evaluación de desempeño, se debe realizar un análisis de las debilidades que muestran los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas, para realizar las respectivas capacitaciones del personal que estén relacionadas a su área de trabajo y fortalecer aquellos aspectos que requieren mayor atención por parte de los funcionarios del GAD, de tal manera que contribuyan a un mejor desempeño individual y como institución, y a su vez se pueda ofrecer una mejor atención o servicio a los usuarios.

Mediante las capacitaciones, los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas pueden adquirir nuevos conocimientos que ayudarán a tener un desempeño eficiente en la institución, de la misma manera podrán mejorar sus habilidades para desarrollar sus actividades laborales con mayor eficiencia; se pretende también fomentar un espíritu de colaboración entre todos los miembros de la organización

Actividades a realizar

- Mesas de trabajo entre funcionarios para definir temáticas en las capacitaciones
- Capacitaciones direccionadas al desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos, y en base al área o departamento del trabajador.
- Capacitaciones para fortalecer el compañerismo y responsabilidad de los colaboradores abordando temáticas relacionadas a valores, normas, y trabajo en equipo.

Metas

Lograr una capacitación del número total de empleados, tanto personal administrativo como de servicio que pertenecen al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas.

Duración

Las capacitaciones se deben realizar cada cuatro meses, estableciendo una total de 40 horas para abordar los diferentes temas propuestos.

Infraestructura

Las capacitaciones se realizarán en las instalaciones del palacio municipal, adecuando el lugar para el evento.

Materiales

Los materiales que se necesitan durante este proceso son: bolígrafos, carpetas, folletos, marcadores, laptop y proyector.

Financiamiento

Las capacitaciones deben estar financiadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

4.6. Plan de acción

Tabla 34: Plan de acción

Nombre propuesto: Plan para fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.						
Objetivo: Elaborar estrategias que contribuyan al fortalecimiento del desempeño laboral de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.						
Estrategias	Acciones	Indicadores	Recursos	Responsables	Plazo	Presupuesto
Inducción del personal	Inducción sobre la organización al personal del GAD de Salinas.	Mayor compromiso con la organización.	- Materiales - Tecnológicos - Financieros	Alcaldía - Departamento de Talento Humano	2 meses	\$600,00
	Inducción sobre el puesto de trabajo al personal del GAD de Salinas.	Conocer sus funciones en la organización.	- Materiales - Tecnológicos - Financieros	Alcaldía - Departamento de Talento Humano	2 meses	\$600,00
Evaluación de desempeño del personal	Formato de evaluación del desempeño mediante método de escalas gráficas.	Realizar el reconocimiento del desempeño de colaboradores.	- Materiales - Financieros	Departamento de Talento Humano.	4 meses	\$500,00
Plan de capacitaciones a colaboradores	Capacitaciones al personal del GAD para fortalecer conocimientos.	Fortalecer capacidades y destrezas de colaboradores.	- Materiales - Tecnológicos - Financieros	Departamento de Talento Humano.	4 meses	\$2.000,00

Fuente: Plan para fortalecer el desempeño laboral

Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa

4.7. Presupuesto total del proyecto

Tabla 35: Presupuesto del Plan para fortalecer desempeño laboral

N.º	Estrategia	Presupuesto
1	Inducción del personal	\$ 1.200,00
2	Evaluación de desempeño del personal	\$ 500,00
3	Plan de capacitaciones a colaboradores	\$ 2.000,00
Presupuesto total de Plan para fortalecer el desempeño laboral		\$ 3.700,00

*Fuente: Plan para fortalecer desempeño laboral
Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa*

4.8. Beneficios

Se detallan a continuación los beneficios para los colaboradores del GADM de Salinas, así como también para los usuarios.

Servidores Públicos:

- Mayor compromiso organizacional.
- Conocimiento de funciones y procesos.
- Desarrollo de habilidades y competencias
- Mejor desempeño laboral

Usuarios:

- Recibir una mejor atención.
- Agilidad en trámites realizados.
- Solución inmediata a problemas.
- Satisfacción con el desempeño de colaboradores.

CONCLUSIONES

- En función a la investigación desarrollada se determinó que existen estrategias organizacionales, sin embargo, deben ser ajustadas al desarrollo del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas.
- A través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se pudo determinar la situación actual respecto al desempeño laboral de los colaboradores del GAD Municipal del cantón Salinas, cuyos datos evidencian que existe un deficiente rendimiento de los servidores públicos de la institución.
- Se pudo identificar que los factores que afectan el desempeño laboral de los colaboradores del GADM Municipal del cantón Salinas son: socialización de la filosofía empresarial, políticas y estrategias, evaluaciones periódicas del desempeño, además de las capacitaciones, aspectos que deben ser ajustados.
- Los resultados obtenidos permitieron confirmar la necesidad del desarrollo de estrategias organizacionales direccionadas a fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas, cuya finalidad radica en lograr un beneficio no solo a la institución, sino a los usuarios y la ciudadanía en general.

RECOMENDACIONES

- Se debe diseñar estrategias organizacionales que permitan al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas mejorar el rendimiento del talento humano que contribuya al fortalecimiento del desempeño laboral.
- Se debe considerar los elementos identificados en el diagnóstico interno y externo de la situación actual para el desarrollo de estrategias que permitan fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores del GAD Municipal de Salinas.
- Desarrollar estrategias organizacionales que faciliten la socialización de la filosofía empresarial, políticas y estrategias, la evaluación periódica y la transferencia de conocimientos al talento humano que mejore los niveles de productividad del GAD Municipal del cantón Salinas.
- Se sugiere la implementación de las estrategias establecidas en el plan para fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas, de tal manera que se logre un rendimiento efectivo a nivel individual y como equipo de trabajo, y a su vez se logre brindar una mejor atención a los usuarios.

BIBLIOGRAFÍA

- Albizu, E., & Landeta, J. (2016). *Dirección estratégica de los recursos humanos: Teoría y práctica* (2 ed.). Madrid: Pirámide.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (3 ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2015). *Cuestiones sobre gestión de personas: qué hacer para resolverlas* (1 ed.). Buenos Aires: Granica.
- Aravena, C., & Fuentes, J. A. (Noviembre de 2013). *El desempeño mediocre de la productividad laboral en América Latina: una interpretación neoclásica*. Obtenido de Naciones Unidas, CEPAL: <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5373/1/LCL3725.pdf>
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial 449 de 20-oct-2008.
- Asamblea Nacional. (2010). *COOTAD*. Quito: Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct-2010.
- Benavides Pañeda, R. J. (2014). *Administración* (2 ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Bernal, C. A. (2014). *Introducción a la administración de las organizaciones* (2 ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Bernal, C. A., & Sierra, H. D. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (2 ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Blandez Ricalde, M. d. (2015). *Proceso Administrativo*. Obtenido de <https://play.google.com/books/reader?id=TYHDCwAAQBAJ&printsec=frontcover&pg=GBS.PT2>

- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: UNED.
- Castellanos Martínez, J. F. (2013). *Diagnóstico del clima organizacional: Estudio de caso: Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Pamplona*. Madrid: EAE: Editorial Academia Española.
- Cejas, M., Vasquez, G., Chirinos, N., Hernandez, G., Sandoval, L., Lozada, B., & Anzola, A. (2017). *Administración de recursos humanos. La arquitectura estratégica de las organizaciones*. Obtenido de Repositorio ESPE: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13757/1/978-9942-765-04-8%20ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20LA%20ARQUITECTURA%20ESTRAT%C3%89GICA%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (10 ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (3 ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Choque Larrauri, R. (2015). *Planeamiento estratégico. Utilizando el cuadro de mando integral (Balance Scorecard)*. Perú: Macro EIRL.
- Codina Jiménez, A. (2017). *Dirección de organizaciones. Procesos y técnicas*. La Habana (Cuba): Editorial Universitaria Félix Valera.
- Consejo Nacional de Planificación (CNP). (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una vida*. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Senplades, 2017.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15 ed.). México: Pearson.

- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (14 ed.). México: Pearson Educación.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2017). *Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano* (6 ed.). México: Pearson.
- Díaz Valenzuela, O. (2015). *La administración en el deporte. Estrategias de administración, dirección, planeación y mercadotecnia para organizaciones deportivas*. Badalona (España): Paidotribo.
- Flores Villalpando, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. México: UNID.
- Franklin F., E. B. (2013). *Auditoría administrativa: Evaluación y diagnóstico empresarial* (3 ed.). México: Pearson Educación.
- Gruezo Guerrero, X. L. (6 de Julio de 2017). *Análisis del desempeño laboral de la Dirección de Gestión de Planificación y Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas / Tesis de Maestría: <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1187/1/GRUEZO%20GUERRERO%20XIOMARA%20LILIBETHY.pdf>
- Guerrero, C., & Galindo, F. (2014). *Administración 2*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Gutierrez Pulido, H. (2014). *Calidad y productividad* (4 ed.). México, D.F.: Mcgraw-hill.
- H. Congreso Nacional. (2005). *Código de Trabajo*. Quito: Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic.-2005.
- Hernández Ortiz, M. J. (2016). *Administración de empresas* (2 ed.). Madrid: Pirámide.

- Hernández Palomino, J. A. (2017). *Desarrollo organizacional. Teoría, prácticas y casos*. México: Pearson Educación.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral* (11 ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Duane Ireland, R., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos* (11 ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
- Huamán, L., & Ríos, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa* (2 ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2014). *Administración contemporánea* (8 ed.). México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. Un enfoque internacional y de innovación* (8 ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Lerma Kirchner, A. E. (2017). *Desarrollo de productos. Una visión integral* (5 ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
- Lobaro Merino, P. E. (2018). *Estrategias gerenciales para mejorar el desempeño laboral en el hotel Casa Real de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. Obtenido de Repositorio UNACH: <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/4716/1/UNACH-EC-FCP-GEST-TUR-2018-0006.pdf>
- Louffat, E. (2013). *Administración de equipos humanos* (1 ed.). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Louffat, E. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo* (4 ed.). Argentina: Cengage Learning.

- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia* (7 ed.). México: Pearson Educación.
- Luna González, A. C. (2014). *Administración Estratégica*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Luna González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo* (1 ed.). México: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2010). *Ley Orgánica del Servidor Público*. Quito: Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct-2010.
- Montes Salazar, C. A., Montilla Galvis, O. d., & Mejía Soto, E. (2014). *Control y evaluación de la gestión organizacional* (1 ed.). Bogotá: Alfaomega.
- Münch, L. (2014). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2 ed.). México: Pearson Educación.
- Rico, M., & Navarro, M. (2017). *Fundamentos empresariales* (2 ed.). Madrid: ESIC.
- Ríos Giraldo, R. M. (2016). *El talento humano en los sistemas de gestión* (2 ed.). Colombia: INCOTEC.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13 ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación.
- Rojas López, M. D. (2017). *Ingeniería administrativa* (1 ed.). Bogotá: Ediciones de la U.

- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones* (1 ed.). Barcelona: Octaedro.
- Ruiz Illán, J. F., & Martínez Fernández, M. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ruiz Otero, E., Gago García, M. L., García Leal, C., & López Barra, S. (2013). *Recursos humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica* (4 ed.). Madrid: ESIC.
- Sánchez Fernández. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid: CEP.
- Sánchez Martonelli, J. R. (2013). *Indicadores de gestión empresarial. de la estrategia a los resultados con el Balanced ScoreCard-Cuadro de Mando Integral*. Estados Unidos de América: Palibrio.
- Torres Hernández, Z. (2017). *Desarrollo del talento humano*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Torres Hernández, Z., & Torres Martínez, H. (2014). *Planeación y control* (1 ed.). México, D.F.: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Valls Figueroa, W., Nevares Barberán, V., & Centeno Martínez, L. (2017). *La eficiencia económica. Herramienta para gestionar la eficiencia empresarial*. Manta: Editorial Mar Abierto.
- Vera Carvajal, G. J. (Agosto de 2016). *Estrategia organizacional para optimizar la gestión operativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia Guare*. Obtenido de Repositorio UNIANDES: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4979/1/TUBADM018-2016.pdf>

Weirich, H., Cannice, M. V., & Koontz, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación* (15 ed.). México: McGraw-Hill.

Wheelen , T., Hunger, D., Hoffman, A., & Bamford, C. (2015). *Concepts in Strategic Management and Business Policy. Globalization, innovation, and Sustainability* (14 ed.). England: Pearson.

Williams, C. (2013). *ADMÓN. Administración* (6 ed.). México, D.F.: Cengage Learning.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título de la Investigación	Problemas	Objetivos	Idea a Defender	Variables	Dimensiones	Indicadores
ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL GADM DE SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018	Problema General ¿De qué manera las estrategias organizacionales contribuyen al fortalecimiento del desempeño laboral en el GADM de Salinas, provincia de Santa Elena?	Objetivo General Determinar las estrategias organizacionales mediante el análisis situacional que permita el fortalecimiento del desempeño laboral en el GADM de Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.	Desarrollar estrategias organizacionales contribuirá al fortalecimiento del desempeño laboral en el GADM de Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.	Variable Independiente: Estrategias organizacionales	Análisis situacional	*Análisis interno *Análisis externo
	Problemas Específicos ¿Cuál es la situación actual respecto al desempeño laboral en el GADM de Salinas, provincia de Santa Elena?	Objetivos Específicos Determinar la situación actual respecto al desempeño laboral en el GADM de Salinas, provincia de Santa Elena.			Procesos administrativos	*Planeación *Organización *Dirección *Control
					Planeación estratégica	*Misión *Visión *Objetivos organizacionales *Políticas *Estrategias *Recursos
				Variable Dependiente: Desempeño laboral	Trabajo en equipo	*Comunicación organizacional *Compromiso *Clima laboral
	Evaluación de desempeño	*Método de escalas gráficas *Capacitación				
	Resultados de efectividad	*Eficiencia *Eficacia *Productividad				

*Fuente: Usuarios del GAD Municipal del Cantón Salinas
Elaborado por: Hugo Jesús Ramírez De La Rosa*

Anexo 2: Entrevista a funcionarios



**UNIVERSIDAD ESATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



ENTREVISTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS DEL GADM DE SALINAS

TEMA: “ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES, PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL GADM DE SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.”

OBJETIVO: Determinar las estrategias organizacionales que contribuyen al fortalecimiento del desempeño laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas.

Datos adicionales:

Nombre.....
Lugar..... Fecha.....
Cargo que desempeña..... Años de servicio.....

1.- ¿De qué manera se aplica el proceso administrativo en el GAD Municipal de Salinas?

.....
.....

2.- ¿Cuáles son los factores internos más importantes que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas?

.....
.....

3.- ¿Cuáles son los factores externos que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas?

.....
.....

4.- ¿De qué manera se difunde la filosofía empresarial hacia los colaboradores en el GAD de Salinas?

.....
.....

5.- ¿Actualmente el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas cuenta con un plan estratégico definido?

.....
.....

6.- ¿Cuáles son las políticas que rigen a los colaboradores del GAD de Salinas?

.....
.....

7.- ¿De qué manera se evalúa el desempeño laboral en la organización?

.....
.....

8.- ¿Qué estrategias organizacionales desarrolla o se aplican actualmente en el GAD de Salinas?

.....
.....

9.- ¿Considera usted necesaria la implementación de estrategias organizacionales?

.....
.....

Anexo 3: Encuesta a servidores públicos



UNIVERSIDAD ESATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
 CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO A COLABORADORES PARA DETERMINAR: ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL GADM DE SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.

Objetivo: Obtener información importante sobre los factores que intervienen en el estudio, que permitan el análisis del tema de investigación.

Estimado participante: la presente es una encuesta con fines de investigación. Agradecemos con anticipación se sirva marcar sus respuestas con un “X”, en el recuadro respectivo. La información que nos proporcione es totalmente confidencial y anónima. Una vez más, gracias por su colaboración.

Género: Masculino Femenino

Edad: 18 a 27 ___ 28 a 37 ___ 38 a 47 ___ 48 a 57 ___ Más de 58 ___

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca

N.º	ASPECTOS	1	2	3	4	5
V.I.: ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES						
PROCESOS ADMINISTRATIVOS						
1	¿Se ha socializado la planificación institucional del GADM de Salinas entre los colaboradores?					
2	¿El trabajo en la organización es distribuido de manera equitativa entre los colaboradores?					
3	¿Se realiza un adecuado control en el desarrollo de las actividades laborales?					
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA						
4	¿La filosofía empresarial se socializa con todos los colaboradores?					
5	¿Las políticas establecidas direccionan su desempeño laboral?					

6	¿Se socializan las estrategias implementadas por los funcionarios para el logro de objetivos?					
7	¿Cree que los recursos con los que cuenta el GAD de Salinas son suficientes para un buen desempeño laboral?					
	V.D.: DESEMPEÑO LABORAL					
	TRABAJO EN EQUIPO					
8	¿Considera que la comunicación entre funcionarios y colaboradores es idónea?					
9	¿Se siente identificado y comprometido con el trabajo que realiza?					
10	¿Existe un adecuado ambiente laboral dentro de la organización?					
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
11	¿Se evalúa constantemente el desempeño laboral en la organización?					
12	¿Considera usted que un programa de capacitaciones contribuye al fortalecimiento de su desempeño laboral?					
13	¿Considera usted necesaria la implementación de un programa de capacitaciones?					

Anexo 4: Encuesta a usuarios



UNIVERSIDAD ESATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
 CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



CUESTIONARIO A USUARIOS PARA DETERMINAR: ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL GADM DE SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.

Objetivo: Obtener información importante sobre los factores que intervienen en el estudio, que permitan el análisis del tema de investigación.

Estimado participante: la presente es una encuesta con fines de investigación. Agradecemos con anticipación se sirva marcar sus respuestas con un “X”, en el recuadro respectivo. La información que nos proporcione es totalmente confidencial y anónima. Una vez más, gracias por su colaboración.

Género: Masculino Femenino

Edad: 18 a 27 ___ 28 a 37 ___ 38 a 47 ___ 48 a 57 ___ Más de 58 ___

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca

N.º	ASPECTOS	1	2	3	4	5
V.I.: ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES						
PROCESOS ADMINISTRATIVOS						
1	¿Cree usted que existe una adecuada planificación en el GAD Municipal de Salinas?					
2	¿Considera que los trabajadores del GAD de Salinas trabajan de manera organizada?					
3	¿Considera que existe un adecuado control en las actividades desarrolladas por los servidores públicos?					
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA						
4	¿Cree usted que el GAD de Salinas ha cumplido con los objetivos establecidos en el periodo actual?					
5	¿Considera usted que la implementación de estrategias organizacionales es necesaria para fortalecer el desempeño de los empleados del GAD de Salinas?					

V.D.: DESEMPEÑO LABORAL					
TRABAJO EN EQUIPO					
6	¿Considera que existe una buena comunicación entre los trabajadores?				
7	¿Cree usted que los empleados del GAD de Salinas se sienten comprometidos con su trabajo?				
8	¿Percibe usted un adecuado clima laboral entre los empleados?				
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
9	¿La atención (servicio) recibido refleja un adecuado desempeño de los trabajadores del GAD Municipal de Salinas?				
10	¿Considera usted que los trabajadores del GAD de Salinas están debidamente capacitados para realizar sus funciones?				
RESULTADOS DE EFECTIVIDAD					
11	¿Cree usted que los empleados del GAD de Salinas cumplen de manera eficaz y eficiente sus actividades?				
12	¿Considera productivo el trabajo realizado por los trabajadores del GAD Municipal de Salinas?				

Anexo 5: Fotos





Anexo 6: Validación de instrumentos



**UNIVERSIDAD ESTADAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



IX. DATOS GENERALES:

Validador de instrumentos: Ing. Carola Alejandro
Institución universitaria: Universidad Estatal Península de Santa Elena
Título de la investigación: Estrategias organizacionales para fortalecer el desempeño laboral en el GADM de Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.
Nombre del instrumento: Guía de entrevista (entrevista)
Alumno: Ramírez De La Rosa Hugo Jesús

X. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado					✓
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables					✓
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					✓
4. Organización	Existe una organización lógica					✓
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación					✓
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación					✓
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					✓
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					✓
10. Pertinencia	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación					✓

XI. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- () El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

XII. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

98

Lugar y fecha:

Firma del validador de instrumento

C.I. 2911227273... Teléfono N°

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS**



I. DATOS GENERALES:

Validador de instrumentos: Ing. Carola Alejandro
Institución universitaria: Universidad Estatal Península de Santa Elena
Título de la investigación: Estrategias organizacionales para fortalecer el desempeño laboral en el GADM de Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.
Nombre del instrumento: Cuestionario (Encuesta – Servidores públicos)
Alumno: Ramírez De La Rosa Hugo Jesús

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado					✓
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables					✓
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					✓
4. Organización	Existe una organización lógica					✓
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación					✓
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación					✓
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					✓
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					✓
10. Pertinencia	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación					✓

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- () El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

98

Lugar y fecha:

Firma del validador de instrumento

C.I. 0914 2 29793 Telefono N°

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



V. DATOS GENERALES:

Validador de instrumentos: Ing. Carola Alejandro
Institución universitaria: Universidad Estatal Península de Santa Elena
Título de la investigación: Estrategias organizacionales para fortalecer el desempeño laboral en el GADM de Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.
Nombre del instrumento: Cuestionario (Encuesta – Usuarios)
Alumno: Ramirez De La Rosa Hugo Jesús

VI. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado					✓
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables					✓
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					✓
4. Organización	Existe una organización lógica					✓
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación					✓
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación					✓
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					✓
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					✓
10. Pertinencia	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación					✓

VII. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- () El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

VIII. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

98

Lugar y fecha:

Carola Alejandro

Firma del validador de instrumento

C.I. 0915229123 / Teléfono N°

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

Anexo 7: Carta Aval



DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO

Salinas, 10 de julio del 2019
Oficio No. 709-UATH-GADMS-2019

Ingeniero
Arturo Benavides Rodríguez
DOCENTE TUTOR
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - UPSE
En su despacho.-

De mi consideración:

De conformidad al Oficio 658-UATH-GADMS-2019 de fecha 01 de julio de 2019, suscrito por esta Dirección y con sumilla de la Máxima Autoridad, en el cual se solicitó la aprobación de CARTA AVAL para el señor **HUGO JESÚS RAMÍREZ DE LA ROSA** portador de la Cédula de Identidad No. 240010442-4 egresado de la Carrera de Ingeniería en Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena; procedo a notificar que una vez analizada la propuesta para desarrollar el trabajo de titulación con el tema **"ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL GADM DE SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018"** procede de manera favorecedora, comprometiéndonos a brindar la apertura, apoyo y la información necesaria para el desarrollo de la respectiva gestión de titulación; autorizando a la Universidad Estatal Península de Santa Elena exponer dicho proyecto a la plataforma web de la institución.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,


MG. Ing. Federico Meira Panchana
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO
CC. Archivo
GPE

