



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
EMPLEADOS DEL MUNICIPIO DE RIOBAMBA, PERIODO 2019.**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación.

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES: KAREN PAMELA PAREDES OLEAS

ALEXANDER PAUL RIVERA ROMERO

DIRECTOR: Ing. CARLOS FERNANDO VELOZ NAVARRETE Mgs.

Riobamba – Ecuador

2022

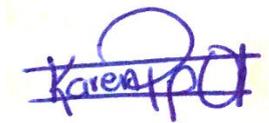
©2022, Karen Pamela Paredes Oleas; & Alexander Paul Rivera Romero

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

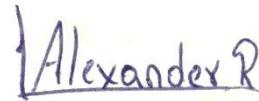
Nosotros, Karen Pamela Paredes Oleas y Alexander Paul Rivera Romero declaramos que el presente Trabajo de Integración Curricular es de nuestra autoría, y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autores, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 26 de mayo del 2022



Karen Pamela Paredes Oleas
060394547-8



Alexander Paul Rivera Romero
120679069-1

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal de Trabajo de Integración Curricular que certifica que: El Trabajo de Integración Curricular: Tipo: Proyecto de Investigación, “**ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL MUNICIPIO DE RIOBAMBA, PERIODO 2019**”, realizado por la señorita/ el señor: **KAREN PAMELA PAREDES OLEAS, ALEXANDER PAUL RIVERA ROMERO**, ha sido revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Ernesto Marcelo Bonilla Torres Ph. D PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 <hr/>	2022-05-26
Ing. Carlos Fernando Veloz Navarrete Mgs DIRECTOR DEL TRABAJO	 <hr/>	2022-05-26
Eco. Adriana Margarita Morales Noriega Mgs MIEMBRO DEL TRIBUNAL	 <hr/>	2022-05-26

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y por darme fuerzas para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados. A mi madre, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ella he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Gracias también porque nunca se rindió y estuvo ahí para apoyarme en cada decisión de mi vida, por ayudarme en todo momento y darme las fuerzas para seguir adelante. A mi hermana por estar siempre presente, acompañándome y por el apoyo moral que me brindó a lo largo de esta etapa de mi vida.

Karen

Dedico este trabajo principalmente a Dios por ser mi guía espiritual en este largo camino y por ayudarme a cumplir esta gran meta de mi vida. Además, de brindarme su protección estuvo para mí en cada segundo, para escuchar mis angustias y llenarme de ánimo y fortaleza para así levantarme y culminar con éxito. A mi madre, por ser el pilar fundamental, pues sin ella no lo habría logrado. Su bendición a lo largo de mi vida me protege y me lleva por el camino del bien, gracias por todo su apoyo, esfuerzo, sacrificio y contribución a lo largo de mi vida y mis estudios. A mi hermano que me impulsó todos los días con palabras de apoyo para seguir adelante y no rendirme.

Alexander

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme guiado a lo largo de mi vida, por ser apoyo, luz y mi camino. Por haberme dado la fortaleza para seguir adelante en aquellos momentos de debilidad. Le doy gracias a mi madre Elena por haber estado presente en cada etapa de mi vida, por hacer siempre lo imposible para salir adelante, por darme todo su apoyo, por los valores que me ha sabido inculcar, por brindarme una vida llena de aprendizajes y experiencias y por estar siempre a mi lado ayudándome en todo momento. Finalmente agradezco a los miembros del tribunal, Ing. Fernando Veloz e Ing. Adriana Morales por todo el apoyo y guía brindada en la elaboración de este trabajo y por haber compartido sus conocimientos.

Karen

El presente trabajo agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas. Le doy gracias a mi madre Marina por apoyarme en todo momento, por los valores que me ha inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo, por ser un excelente ejemplo de vida a seguir. Por ser la principal promotora de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios enseñados. Por último, quiero agradecer a los miembros de mi trabajo de titulación el Ing. Fernando Veloz e Ing. Adriana Morales por el apoyo y comprensión que me otorgaron para la culminación del proyecto, por todas sus enseñanzas y experiencias compartidas.

Alexander

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1. Antecedentes de investigación.....	2
1.2. Marco teórico.....	3
1.2.1. <i>Comportamiento organizacional</i>.....	3
1.2.1.1. <i>Objetivos de comportamiento organizacional</i>	3
1.2.1.2. <i>Variables del comportamiento organizacional</i>	4
1.2.1.3. <i>Niveles del comportamiento organizacional</i>	5
1.2.2. <i>Desarrollo individual</i>.....	6
1.2.2.1. <i>Fundamentos del comportamiento individual</i>	6
1.2.3. <i>Trabajo en equipo</i>.....	7
1.2.3.1. <i>Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo</i>	7
1.2.4. <i>Liderazgo</i>.....	8
1.2.4.1. <i>Tipos de liderazgo</i>	9
1.2.5. <i>Comunicación</i>.....	9
1.2.5.1. <i>Dirección de la comunicación</i>	10
1.2.6. <i>Motivación</i>.....	11
1.2.6.1. <i>La Motivación humana</i>	11
1.2.6.2. <i>Ciclo de la motivación</i>	11
1.2.6.3. <i>Medios para diagnosticar y evaluar la motivación</i>	12
1.2.7. <i>Evaluación del Desempeño Laboral</i>.....	12
1.2.7.1. <i>Ventajas de la evaluación de desempeño</i>	13
1.2.7.2. <i>Tipos de evaluación de desempeño</i>	13
1.2.8. <i>Clima laboral</i>.....	14
1.2.8.1. <i>Dimensiones del clima laboral</i>	14
1.2.9. <i>Cultura organizacional</i>.....	15

1.2.9.1.	<i>La influencia de los líderes en la cultura organizacional</i>	15
1.2.9.2.	<i>Escalamiento de la cultura organizacional</i>	16

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	17
2.1.	Enfoque de investigación	17
2.1.1.	<i>Cualitativo</i>	17
2.1.2.	<i>Cuantitativo</i>	17
2.2.	Nivel de Investigación	17
2.2.1.	<i>Exploratoria</i>	17
2.2.2.	<i>Descriptivo</i>	17
2.3.	Diseño de investigación	18
2.3.1.	<i>No experimental</i>	18
2.3.2.	<i>Transversal</i>	18
2.4.	Tipo de estudio - investigación: Documental, De Campo	18
2.4.1.	<i>Documental</i>	18
2.4.2.	<i>De campo</i>	18
2.5.	Población y Muestra	19
2.5.1.	<i>Población</i>	19
2.5.2.	<i>Muestra</i>	19
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	20
2.6.1.	<i>Método</i>	20
2.6.1.1.	<i>Inductivo</i>	20
2.6.1.2.	<i>Deductivo</i>	20
2.6.2.	<i>Técnicas e instrumentos</i>	20
2.6.2.1.	<i>La encuesta</i>	20
2.6.2.2.	<i>Muestreo</i>	21

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	22
3.1.	Resultados	23
3.2.	Discusión de resultados	39
3.3.	Propuesta	40
3.3.1.	<i>Tema</i>	40
3.3.2.	<i>Datos generales</i>	40
3.3.3.	<i>Objetivos de la propuesta</i>	40

3.3.3.1.	<i>Objetivo general</i>	40
3.3.3.2.	<i>Objetivo específico</i>	40
3.3.4.	<i>Justificación de la Propuesta</i>	40
3.3.5.	<i>Políticas de la Propuesta</i>	41
3.3.6.	<i>Diseño técnico de la propuesta</i>	41
3.3.7.	<i>Filosofía organizacional del GAD Municipal de Riobamba</i>	41
3.3.7.1.	<i>Misión</i>	41
3.3.7.2.	<i>Visión</i>	42
3.3.7.3.	<i>Valores</i>	42
3.3.7.4.	<i>Estructura organizacional</i>	43
3.3.8.	<i>Desarrollo del Plan de Mejora</i>	44
3.3.8.1.	<i>Identificación de factores a mejorar</i>	44
3.3.8.2.	<i>Identificación de las causas de los factores afectados</i>	44
3.3.8.3.	<i>Estrategias del plan de mejora</i>	47
3.3.8.4.	<i>Estrategia N°1. Acciones participativas</i>	47
3.3.8.5.	<i>Estrategias N°2. Liderazgo óptimo</i>	53
3.3.8.6.	<i>Estrategia N°3. Canales de comunicación</i>	60
3.3.8.7.	<i>Estrategia N° 4. Promover la participación</i>	65
3.3.8.8.	<i>Estrategia N°5. Entorno de trabajo adecuado</i>	70
	CONCLUSIONES	79
	RECOMENDACIONES	80
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Población	19
Tabla 2-2:	Población objetiva	19
Tabla 1-3:	Desarrollo personal.....	23
Tabla 2-3:	Trabajo en equipo	24
Tabla 3-3:	Trabajo en equipo como modo laboral	25
Tabla 4-3:	Liderazgo.....	26
Tabla 5-3:	Liderazgo democrático	27
Tabla 6-3:	Motivación.....	28
Tabla 7-3:	Motivación, metas	29
Tabla 8-3:	Motivación, recompensas	30
Tabla 9-3:	Clima laboral	31
Tabla 10-3:	Equidad, retribuciones.....	32
Tabla 11-3:	Comunicación.....	33
Tabla 12-3:	Cultura organizacional.....	34
Tabla 13-3:	Comportamiento organizacional.....	35
Tabla 14-3:	C.O en la institución	36
Tabla 15-3:	Implementar plan mejora.....	37
Tabla 16-3:	C.O, desempeño laboral	38
Tabla 17-3:	Identificar factores a mejorar.....	44
Tabla 18-3:	Factor trabajo en equipo	47
Tabla 19-3:	Formato convocatoria a reunión	48
Tabla 20-3:	Formato asistencia a reunión	49
Tabla 21-3:	Formato de capacitación al personal – trabajo en equipo.....	50
Tabla 22-3:	Formato evaluación de la capacitación – trabajo en equipo	51
Tabla 23-3:	Presupuesto estrategia nº1	52
Tabla 24-3:	Factor liderazgo	53
Tabla 25-3:	Formato de evaluación al líder departamental.....	54
Tabla 26-3:	Formato convocatoria reunión de líderes departamentales	55
Tabla 27-3:	Formato de tips para lograr una comunicación efectiva	56
Tabla 28-3:	Formato de capacitación a los líderes departamentales.....	57
Tabla 29-3:	Formato evaluación de capacitación a los líderes departamentales.....	58
Tabla 30-3:	Presupuesto estrategia nº2	59
Tabla 31-3:	Factor comunicación	60
Tabla 32-3:	Formato de capacitación al personal – comunicación interna	61
Tabla 33-3:	Formato para sugerencias	62

Tabla 34-3:	Formato de pizarra informativa	63
Tabla 35-3:	Presupuesto estrategia n°3	64
Tabla 36-3:	Factor motivación.....	65
Tabla 37-3:	Formato para la presentación del contenido de las charlas motivacionales.	66
Tabla 38-3:	Formato tarjeta de felicitación de cumpleaños	67
Tabla 39-3:	Formato invitación al aniversario del municipio	67
Tabla 40-3:	Informativo de actividades deportivas.....	68
Tabla 41-3:	Normativa concurso de méritos y oposición	69
Tabla 42-3:	Presupuesto estrategia n°4	69
Tabla 43-3:	Factor clima laboral.....	70
Tabla 44-3:	Formato actividades pausas activas.....	71
Tabla 45-3:	Formato de solicitud equipos y herramientas de trabajo.	73
Tabla 46-3:	Formato de solicitud de iluminación	74
Tabla 47-3:	Tríptico sobre la interculturalidad	75
Tabla 48-3:	Presupuesto estrategia n°5	77
Tabla 49-3:	Presupuesto total del plan de mejora	77
Tabla 50-3:	Plan de mejora	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1.	Niveles del comportamiento organizacional	5
Figura 1-3.	Estructura organizacional	43
Figura 2-3.	Causas del trabajo en equipo ineficiente	44
Figura 3-3.	Causas de un deficiente nivel de liderazgo	45
Figura 4-3.	Causas de una comunicación inestable	45
Figura 5-3.	Causas de la desmotivación laboral.....	46
Figura 6-3.	Causas de la ausencia de clima laboral adecuado	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3.	Desarrollo personal.....	23
Gráfico 2-3.	Trabajo en equipo	24
Gráfico 3-3.	Trabajo en equipo como modo laboral	25
Gráfico 4-3.	Liderazgo	26
Gráfico 5-3.	Liderazgo democrático	27
Gráfico 6-3.	Motivación.....	28
Gráfico 7-3.	Motivación, metas.....	29
Gráfico 8-3.	Motivación, recompensas	30
Gráfico 9-3.	Clima laboral	31
Gráfico 10-3.	Equidad, retribuciones	32
Gráfico 11-3.	Comunicación.....	33
Gráfico 12-3.	Cultura organizacional.....	34
Gráfico 13-3.	Comportamiento organizacional.....	35
Gráfico 14-3.	C.o en la institución	36
Gráfico 15-3.	Implementar plan de mejora	37
Gráfico 16-3.	C.o, desempeño laboral.....	38

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: CARTA DE AUSPICIO

ANEXO B: ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

ANEXO C: APLICACIÓN DE MÉTODOS INVESTIGATIVO - ENCUESTA

ANEXO D: DISCUSIÓN Y APORTE AL PLAN DE MEJORA

RESUMEN

El objetivo de este proyecto de investigación fue realizar un análisis del comportamiento organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados del Municipio de Riobamba. Se utilizó un enfoque de investigación cualitativa y cuantitativa, mediante la cual se reconoció los factores del comportamiento organizacional que afectan al desempeño laboral del empleado en la institución, los cuales no permiten que tengan un rendimiento adecuado. La aplicación de la técnica de investigación utilizada como es la encuesta fue aplicada a una muestra de la población total de los empleados del municipio de Riobamba, el 90,7% de los encuestados manifestó que es necesario implementar un plan de mejora debido a que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Riobamba no cuenta de un análisis del comportamiento organizacional de sus empleados, motivo por el cual se establece la propuesta del plan de mejora del comportamiento organizacional que busca mejorar factores como el trabajo en equipo, liderazgo, motivación, comunicación y clima laboral. Se concluye que el respectivo análisis realizado al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, permitió detectar e identificar los factores del comportamiento organizacional que están interfiriendo en el desempeño laboral de los empleados y afectando de esta manera su nivel de eficiencia, eficacia y productividad. Por lo cual se recomienda que la institución lleve a cabo el plan propuesto, el mismo que va a permitir que los empleados puedan desempeñar sus labores de forma efectiva, eficiente y responsable.

Palabras Clave: <COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL> <DESEMPEÑO LABORAL> <PLAN DE MEJORA> <EFICIENCIA> <EFICACIA>



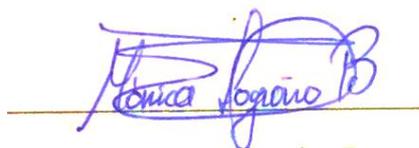
17-08-2021

1575-DBRA-UTP-2021

ABSTRACT

The main objective of this research was to analyse the organizational behaviour and its incidence on the job performance of the employees of the Municipality of Riobamba. The qualitative and quantitative research approach was necessary to determine the organizational behaviour factors that affect the employee's job performance in the institution since they impede the adequate performance of the institution. The research technique used was the survey applied to a sample of the total population of employees of the municipality of Riobamba. According to the findings, 90.7% of the surveyed people considered it necessary to implement an improvement plan because the Autonomous Decentralized Municipal Government of the Riobamba Canton lacks an analysis of the organizational behaviour of its employees. This situation is the basis to propose the improvement plan of organizational behaviour; aimed to improve factors such as teamwork, leadership, motivation, communication, and work environment. Finally, the analysis conducted to the Autonomous Decentralized Municipal Government of the Canton Riobamba was relevant to determine the factors of the organizational behaviour interfering in the job performance of the employees; and thus, affecting their level of efficiency, effectiveness, and productivity. Therefore, it is essential to implement the proposed plan to make employees can perform their job effectively, efficiently, and responsibly.

Keywords: <ORGANIZATIONAL BEHAVIOR> <JOB PERFORMANCE>
<IMPROVEMENT PLAN> <EFFICIENCY> <EFFECTIVENESS>



Lic. Mónica Alejandra Logroño Becerra
Mgs. en Lingüística y Didáctica
De la enseñanza de Idiomas Extranjeros
C.I. 060274953-3

INTRODUCCIÓN

Se plantea desarrollar el siguiente proyecto de investigación cuyo tema es “Análisis del comportamiento organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados del Municipio de Riobamba, periodo 2019”, mediante este proyecto de investigación se busca mostrarle al Municipio de Riobamba como se encuentra y se siente el personal que labora y de esta forma proporcionarles un plan de mejora que beneficiará tanto a los empleados como a la institución logrando un desarrollo óptimo en cuanto a sus actividades.

Los aspectos que contempla el proyecto de investigación para su desarrollo se los ha dividido en 3 capítulos, que se hará mención a continuación.

En el primer capítulo está desarrollado el marco teórico, donde se encuentra los antecedentes investigativos realizados por otros autores que servirán de sustento para el trabajo, también se encuentra especificado toda la información en relación al tema de investigación, la misma que está debidamente apoyada en consultas bibliográficas.

En el segundo capítulo se desarrolló el marco metodológico, en la cual se determinó el enfoque de investigación, el nivel de investigación, el diseño de investigación, los métodos, técnicas e instrumentos investigativos que permitirán lograr obtener información de los empleados que nos permitan conocer como es el comportamiento organizacional en la institución.

En el tercer capítulo se realizó el análisis y discusión de los resultados obtenidos mediante una encuesta realizada a los empleados del Municipio de Riobamba, se tabuló los resultados obtenidos y se realizó su respectivo análisis que nos permite seguir con la investigación, aquí también se contempla la propuesta en la que se señala la estrategia que se debe desarrollar con sus respectivas actividades, responsables y el presupuesto que necesitará, la misma que permitirá ser mejor a los empleados y lograr que exista un buen desempeño laboral.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de Investigación

- El trabajo de titulación con el tema: “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016.” de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Establece como objetivo: Analizar El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. *(Zans, 2017)*

El trabajo de Alex Zans permite considerar algunos aspectos importantes, con el fin de proponer mejoras y recomendaciones a la institución, logrando así un óptimo desempeño laboral, de esta manera servirá como guía para que favorezca el comportamiento organizacional y el desempeño laboral.

- El trabajo de titulación con el tema: “Diagnóstico Del Comportamiento Organizacional y Plan De Mejora Laboral Para El Registro De La Propiedad Y Mercantil Del Cantón Bolívar” de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Establece como objetivo: Realizar un diagnóstico del comportamiento organizacional en el Registro de la Propiedad y Mercantil del Cantón Bolívar para la aplicación de un plan de mejora laboral que beneficie el rendimiento de los empleados y el nivel directivo. *(Zambrano, 2015)*

La tesis de Lorena Zambrano nos permite considerar varios aspectos como la estructuración y el planteamiento de un plan de mejora, el cual servirá de guía para poder llevar un control del comportamiento organizacional y el desempeño del personal con el fin de que se puedan buscar alternativas para poder suprimir los inconvenientes que se presentan.

- El trabajo de titulación con el tema: “Evaluación del comportamiento organizacional y propuesta de mejora continua en el desempeño laboral de los colaboradores de la fábrica de mármoles Riobamba” de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Establece como objetivo: Evaluar el Comportamiento Organizacional y proponer un plan de mejora continua en el desempeño laboral de los colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba. *(Ganán, 2015)*

El trabajo de titulación de María Ganán nos da la oportunidad de conocer varios aspectos como soluciones que mejoren la práctica de gestión del Talento Humano con el fin de

lograr una mayor satisfacción laboral y por ende un mayor incremento de la eficiencia y eficacia de la institución.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Organizacional (CO) surge como área del conocimiento alrededor de los años 60 del pasado siglo desde entonces aparece con fuerza este término en la literatura. Tratado por autores como, Robbins S, Chiavenato I, Luthans F., Stoner J Gigson, Amorós E., Molina A. creado como un campo particular dentro de las ciencias de la administración de empresas, “donde aún no existe un conjunto estructurado y sistemático de conocimientos científicos de las organizaciones, debido a la complejidad de su objeto de estudio: la relación de interinfluencia entre el ser humano, su trabajo, las organizaciones y su carácter histórico social” (Ávila, 2015)

“El comportamiento organizacional puede definirse como la conducta o el quehacer de individuos, grupos o estructuras que inciden en la eficiencia y eficacia de las instituciones.” (Molina, Briones, & Arteaga, 2016, pág. 5). El estudio del comportamiento organizacional, como eje dinamizador de la eficiencia y eficacia en las empresas, constituye hoy en día una reflexión de suma importancia. La clave de una gestión acertada para el desarrollo de una empresa está en la actitud de las personas que participan en ella, de ahí que el comportamiento organizacional sea una herramienta necesaria para beneficio de todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos de gobierno, escuelas y organizaciones de servicios. Donde haya organizaciones, existe la necesidad de describir, entender, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano. (Molina, Briones, & Arteaga, 2016)

1.2.1.1 Objetivos de Comportamiento Organizacional

- Describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una determinada variedad de circunstancias.
- Comprender por qué las personas se comportan como lo hacen.
- Predecir comportamientos futuros.
- Controlar (al menos parcialmente) y procurar o lograr que las personas tengan un cierto comportamiento (esperado) en el trabajo.
- Relacionar el comportamiento organizacional con los subsistemas de Recursos Humanos.
- Accionar sobre la cultura organizacional, ya sea para resolver alguno de los problemas detectados o para alinear a las personas con la estrategia organizacional. (Alles, 2017)

1.2.1.2 Variables del comportamiento organizacional

Variables Dependientes

- Productividad: Se puede considerar una organización, productiva en la medida que logre sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo posible. Por lo tanto, la productividad implica entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia. El primer término se refiere a cumplir con las metas trazadas en organización. La eficiencia es la relación existente entre el resultado eficaz y el insumo que se requiere para obtenerlo.
- Ausentismo: El ausentismo hace referencia a la inasistencia de un colaborador a la organización. Es de suma importancia para la organización mantener bajos niveles de ausentismo, ya que sería imposible para ella mejorar sus objetivos si los empleados no asisten a laborar, esto sobre todo en el caso de las organizaciones que dependen de una línea de producción aquí el ausentismo puede provocar el paro general de la instalación. Los niveles de ausentismo por encima de los aceptables, afectan la eficacia y eficiencia de toda la organización.
- Rotación: Se refiere al retiro constante ya sea voluntario de los trabajadores en la organización. Una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de la organización, esto en los casos en que el personal que se va, posee conocimientos y experiencias que se requieren en organización, y además se debe encontrar un reemplazo al que debe prepararse para que asuma este puesto.
- Satisfacción en el trabajo: Es una actitud hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de recompensas que los empleados reciben y la cantidad que ellos consideran deben recibir. La idea que se posee que los empleados satisfechos son más productivos que los que no lo son ha sido creencia básica de los gerentes por largo tiempo. (Amorós, 2007, pág. 18)

Variables Independientes

- Variables del nivel individual: La gente que entra a las organizaciones lo hace con determinadas características que influirán en su comportamiento en el trabajo, tales como las características de la personalidad, ciertos valores, actitudes y niveles de habilidad.
- Variables a nivel de grupo: El comportamiento de la gente en grupo es más que la suma de todos los individuos que actúen a su manera, el comportamiento de la gente cuando se encuentra formando grupo es diferente que muestran individualmente.

- Variables a Nivel de Sistemas de Organización: El comportamiento organizacional logra su máximo nivel de complejidad al agregársele una estructura formal a nuestra comprensión preliminar del comportamiento del individuo y del grupo. (Amorós, 2007, págs. 18-19)

1.2.1.3 Niveles del comportamiento organizacional

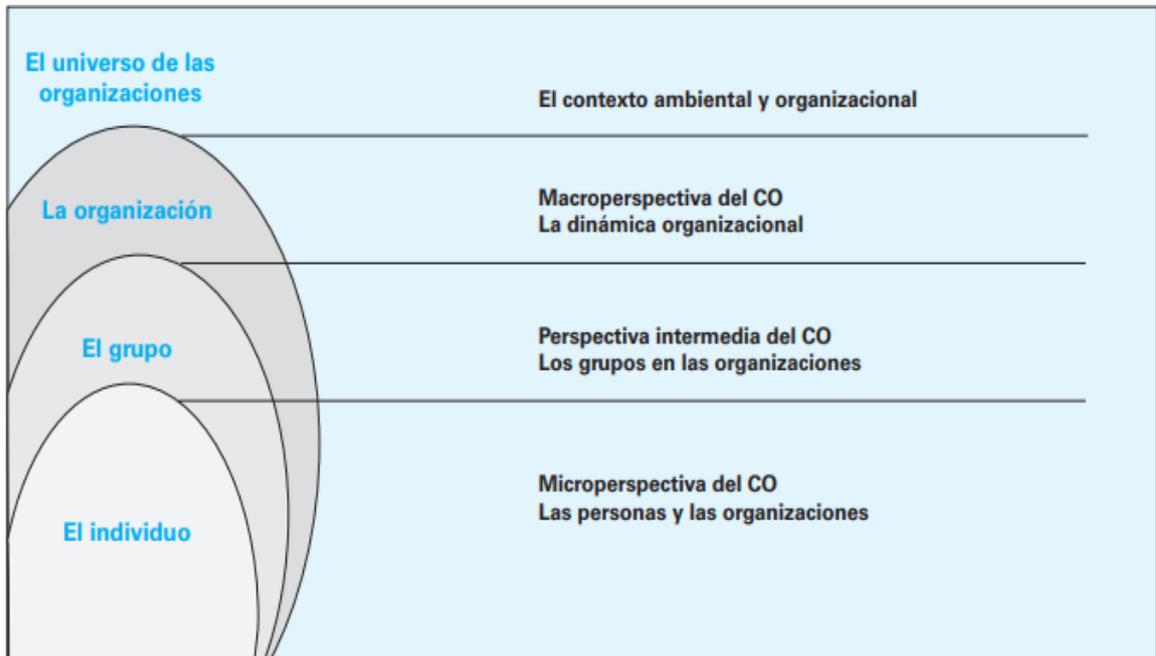


Figura 1-1. Niveles del comportamiento organizacional

Fuente: Chiavenato, I. (2009).

Según (Chiavenato, *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*, 2009) en el estudio del CO se aplica un enfoque dividido en tres niveles jerárquicos:

- Macroperspectiva del CO. Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que llamamos comportamiento macroorganizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras. El enfoque macro del CO se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política.
- Perspectiva intermedia del CO. Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Recibe el nombre de comportamiento mesoorganizacional, pues funciona como nexo entre las otras dos perspectivas del CO. Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos. La perspectiva intermedia del CO se basa en investigaciones sobre los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) y las dinámicas grupal e intergrupala. Busca encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre las personas y

que aumenten la productividad del grupo y las combinaciones de aptitudes de los miembros de un equipo para mejorar el desempeño colectivo.

- Microperspectiva del CO. Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. Se llama comportamiento microorganizacional. Por su origen, la microperspectiva del CO tiene una orientación claramente psicológica. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo. Las investigaciones en este campo se concentran en los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, en aquello que las motiva para desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral y en cómo se sienten o perciben su centro de trabajo. (*Chiavenato, Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones, 2009, pág. 10*)

1.2.2 Desarrollo individual

Por desarrollo personal, o crecimiento personal, se entiende como el afán de superación que motiva a avanzar hacia delante, o aquello que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad.

La persona que busca y trabaja por su desarrollo personal tiende a equilibrar todos estos aspectos de su vida (personal, profesional y de relación con los demás), y lo hace además en las cosas que realmente quiere, no espera a que suceda algo, lo hace hoy y ahora. Se debe generar consciencia que para obtener resultados se necesita de una actitud positiva y de mucho esfuerzo. Está claro que el desarrollo personal es un reto, ya que se trata de conocer y superar las propias limitaciones, así como también robustecer los puntos fuertes. Se trata entonces de ponerse en acción, consciente que el resultado principal será la mejora de la calidad de vida. (*Goleman, 2006*)

1.2.2.1 Fundamentos del comportamiento individual

Se refiere a características personales que son objetivas y cuya obtención es fácil a través de los registros de personal. (*Amorós, 2007, pág. 27*)

Edad: Existen tres razones por las que se torna importante el tema de edad y rendimiento, éstas son:

- La creencia de que el rendimiento en el trabajo disminuye con el incremento de la edad, sin importar que esto sea verdad o no, muchas personas actúan de acuerdo a este criterio.
- La realidad es que la fuerza laboral madura es menos productiva que la joven.
- En la relación edad-rotación, mientras más viejo seas, menor es la probabilidad que renuncies a tu trabajo.
- En referencia a edad-ausentismo, la mayoría de estudios muestran una relación inversa.

- En cuanto a la relación edad-satisfacción, la mayoría de estudios indica asociación entre ambos cuando menos hasta los 60 años.
- Y por último en la relación edad-productividad, se piensa que la persona mayor posee menor rendimiento, esto es relativo porque pueden poseer mayor productividad en determinadas áreas que la que posee una persona joven.

Género: Entre hombres y mujeres existen pocas, si es que hay, diferencias que afecten su rendimiento en el trabajo, en todos los demás aspectos como habilidades en solucionar problemas, motivación, sociabilidad, dirección competitiva, entre otras, no se observan diferencias; de igual forma no existe ningún tipo de evidencia que indique que el género de un trabajador afecte la satisfacción en el trabajo.

- En cuanto al género-ausentismo, las mujeres poseen una tasa de ausentismo mayor que la de los hombres, esto sucede muchas veces porque al poseer ella generalmente, la responsabilidad de la casa y la familia, al presentarse problemas con sus hijos o al tener otra emergencia en ella, ha sido ella la que tradicionalmente falta al trabajo.
- En referencia al género-rotación, mientras que algunos han encontrado que las mujeres tienen mayores tasas de rotación, otros en cambio no, por lo que no se puede llegar a una conclusión. (Amorós, 2007, pág. 28)

1.2.3 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo esta denominado como un modelo de gestión que permite evidenciar resultados de una manera eficaz y eficiente, si es un equipo funcional se convierte en un patrón de imitar, estará finamente ligado a un positivo liderazgo, de lo contrario nos encontramos ante un grupo de trabajo en el que se cumplan resultados, pero a largo plazo. En las organizaciones el equipo está liderado por un director, jefe o supervisor que también debe alcanzar metas las cuales se llevan a cabo identificando la capacidad de liderazgo y el desempeño eficaz de sus trabajadores, en ambos casos si alguno falla, el equipo empresarial también. Un aspecto clave es promover la cultura de equipo donde todos crecen juntos, como uno solo a través de la participación en los diferentes procesos de planeación, gestión y ejecución de los objetivos a un corto y largo plazo apoyándose en las habilidades de cada integrante y en los recursos para obtener una gestión efectiva. (Medina, 2018)

1.2.3.1 Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo

Según (Foster, 2015) los sistemas de trabajo en equipo presentan una serie de ventajas e inconvenientes como son:

Ventajas

- Mayor nivel de productividad tanto a nivel individual como de grupo.
- Mayor nivel de compromiso con los objetivos del grupo.
- Facilidad para afrontar con éxito tareas complejas.
- Se mejora el clima laboral y se facilita las labores de control y supervisión del trabajo.
- Los sistemas de comunicación son más directos y se reduce el miedo a opinar.
- A nivel individual se facilita el desarrollo personal, se estimula la creatividad y se aumenta la seguridad personal.
- Es más fácil coordinar los objetivos de los distintos grupos de la organización.

Inconvenientes

- El trabajo en equipo consume más tiempo en coordinación de actividades.
- Los individuos como grupo pueden ser más fáciles de controlar y manipular.
- Se pueden desarrollar situaciones de rechazo para ciertos individuos que no se desea formen parte del grupo.

Como se pueden comprobar las ventajas del trabajo en equipo son importantes y numerosas tanto para los individuos como para la organización, pero el desarrollo de equipos de trabajo efectivos no es tarea fácil de la casualidad, se necesita bastante tiempo y esfuerzo, así como un líder que facilite su desarrollo.

1.2.4 Liderazgo

Se conoce por concepto de liderazgo a un grupo de habilidades directivas o gerenciales, que una persona posee para influir en la manera de actuar o ser, de los individuos o grupo de individuos de un trabajo determinado, motivando a este equipo a que labore de forma entusiasta para obtener el logro de todas sus metas, actividades y objetivos. (Sánchez, 2019)

Además, se entiende por definición de liderazgo a la capacidad de comisionar, gestionar, tener iniciativa, convocar, promover, motivar, incentivar y evaluar un proyecto, de manera eficiente y eficaz, bien sea personal, institucional o gerencial (dentro del sistema administrativo de la empresa).

(Navarro, 2016) Menciona que se debe comprender el liderazgo como el establecimiento de relaciones y un orden social de funcionamiento de la organización que permite conceptualizarlo como una estructura que se basa en las características y necesidades de todos los sujetos, por tanto, es frágil. En el momento en el que el grupo deje de percibir que se beneficia de su líder, lo puede dejar de un lado.

1.2.4.1 Tipos de liderazgo

Existen diferentes tipos de liderazgo, como se describen a continuación:

- Liderazgo autocrático. El líder autocrático siempre se ha considerado como un tipo de persona inflexible hacia los criterios de sus seguidores, que se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de decisiones. Este tipo de líder acude a remuneraciones o castigos dependiendo de las acciones realizadas por los propios seguidores. El líder autocrático impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro.
- Liderazgo democrático. El líder con un estilo de liderazgo democrático tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. En el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto. Este tipo de líder fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones. El líder se caracteriza por ser activo, consultivo y orientador, contrario al anterior. Además, el líder democrático tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera.
- Liderazgo laissez-faire. Este tipo de liderazgo es totalmente contrario a los estilos anteriormente mencionados. Este estilo destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar decisiones, sustrayendo el cargo de responsabilidad y cediéndolo a su vez a sus subordinados, sin ayuda, motivación ni control de las actividades que realizan sus seguidores. Muchos lo han criticado a causa de su escasa capacidad de compromiso hacia la organización. Este líder no es capaz de resolver los conflictos que surgen en la organización, ni dirigir hacia la consecución de los objetivos y metas marcados, no ofrece apoyo a sus seguidores, elude cualquier cuestión que requiera de la experiencia y la responsabilidad del cargo de un directivo. *(Jiménez & Villanueva, 2018, pág. 3)*

1.2.5 Comunicación

La comunicación permite actuar en consonancia con otros saberes y disciplinas para el abordaje de las diversas problemáticas de la vida social, enseña a interpretar los procesos comunicativos que se dan al interior de las diferentes culturas y a elaborar las políticas comunicativas que contribuyan a mejorar el entramado social. *(Fajardo & Nivia, 2016)*

La comunicación organizacional es la pieza clave para mantener un equipo de trabajo consolidado, motivado y alineado a los objetivos institucionales, lo que garantiza un alto grado de empoderamiento de los colaboradores y a su vez permite alcanzar excelentes niveles de productividad. La comunicación es la actividad más importante para los seres humanos; mediante

este proceso el individuo entra en contacto con la sociedad en general y conoce su entorno, desde lo próximo hasta lo lejano, obteniendo así el conocimiento del mundo en el que se vive para tomar decisiones trascendentales en su vida. (Paz, 2012)

Permite la interrelación entre los individuos, la misma que conlleva a cumplir con los intereses colectivos e individuales, sea por un bien común o propio. Sin una comunicación adecuada sería imposible pretender alcanzar un grado de competitividad. Es muy importante que los empleados estén enfocados en los objetivos organizacionales y para ello, la comunicación interna se convierte en una de las herramientas principales con las que cuenta la empresa para lograr tener un equipo de trabajo informado, motivado y alineado.

1.2.5.1 Dirección de la comunicación

(Amorós, 2007), expone que “la comunicación puede correr verticalmente u horizontalmente.”

- Dimensión vertical de la comunicación.

Descendente: Se refiere a la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a uno que se encuentra más bajo. Por ejemplo se da en el caso de un supervisor de planta que se comunica con un obrero que se encuentra a su cargo. Es empleada por los gerentes y líderes para asignar metas, informar a sus empleados, brindar datos o información, indicar los problemas que se estén presentando, proporcionar retroalimentación sobre el desempeño, dar indicaciones, entre otros.

Ascendente: Fluye dirigido hacia un nivel superior de la organización o grupo. En la organización es empleado para brindar retroalimentación a los niveles superiores, dar a conocer los problemas que se estén presentando, etc. De igual manera permite a las personas que se encuentren en el nivel superior, mantenerse informados acerca de cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, en sus relaciones con sus compañeros, y en general con la organización en su totalidad. Además esta información le sirve, a los que dirigen la organización, para adquirir ideas acerca de la manera en que las unidades o estaciones de trabajo se pueden optimizar. (Amorós, 2007)

- Dimensión horizontal de la comunicación.

Lateral: Se da cuando la comunicación se realiza entre los miembros de grupos o equipos que se encuentran en el mismo nivel. Las comunicaciones horizontales a menudo se requieren para ahorrar tiempo y para facilitar la coordinación. Estas relaciones laterales bien pueden ser estimuladas de manera formal, o informalmente. Con este último se impide la jerarquía vertical y se apresuran las acciones. Pueden ser buenas o malas para los gerentes, lo primero cuando ocurren

con el consentimiento de los gerentes y se da en los casos cuando la dimensión vertical y formal de la organización impida la transmisión eficiente y precisa de la información. (Amorós, 2007)

1.2.6 Motivación

La motivación se puede definir como la determinación o voluntad que impulsa a la persona a hacer determinadas acciones o comportamientos para alcanzar un determinado objetivo. Es decir, ésta influye de forma determinante en la puesta en marcha de conductas hacia un determinado fin. Dependiendo de la importancia que tenga para la persona el objetivo que desea alcanzar o las consecuencias positivas de éste, la motivación será mayor o menor. (Catalán, 2017)

(Alcaraz, 2018) Determina que “la motivación, a su vez, varía en función del grado en que la evaluación permite aprender a superar los errores.”

El aporte define a la motivación extremadamente ligada a la evaluación continua, la misma que se encuentra dependiente de los resultados obtenidos.

1.2.6.1 La Motivación humana

El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente por procesos mentales del individuo. En este aspecto la motivación se relaciona con el sistema de cognición del individuo. Cognición o conocimiento representa lo que las personas saben respecto de sí mismos y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona incluye sus valores personales y está profundamente influido por su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, los procesos fisiológicos, y sus necesidades y experiencias anteriores. En consecuencia, todos los actos del individuo están guiados por su cognición por lo que siente, piensa y cree. (Campos & Días, 2003)

1.2.6.2 Ciclo de la motivación

El comportamiento humano puede explicarse mediante el ciclo de la motivación, es decir, el proceso mediante el cual las necesidades condicionan el comportamiento humano, llevándolo a algún estado de resolución. Las necesidades o motivaciones no son estáticas; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan determinado comportamiento. Cuando surge, la necesidad rompe el equilibrio del organismo y causa un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o librarlo de la incomodidad o desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción de la necesidad y, en consecuencia, la descarga

de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior y a su forma natural de adaptación al ambiente. (Campos & Días, 2003)

1.2.6.3 Medios para diagnosticar y evaluar la motivación

El departamento de recursos humanos, utilizan diferentes herramientas para diagnosticar y evaluar la motivación de los trabajadores, también su clima laboral en la empresa, los instrumentos más utilizados son los siguientes:

- Observación y valoración de las actitudes de los trabajadores.

La observación, siempre que se realice en unas condiciones que garanticen la fiabilidad se puede diagnosticar si los trabajadores manifiestan una actitud positiva o negativa en sus actividades y funciones en su puesto de trabajo. (Jimenez de Diego, 2014)

- Entrevistas.

Durante el proceso de la entrevista se aplica a los trabajadores para detectar los factores que generan insatisfacción.

- Análisis de las condiciones de trabajo.

Si las condiciones no favorecen o no se ajustan a unos estándares mínimos en la empresa, habrá un mal clima de trabajo y muy baja motivación, con la consiguiente disminución del rendimiento en las actividades de su trabajo, las buenas condiciones del mismo ayudan a mejorar y a tener una mejor productividad y rendimiento en sus actividades, así como mantener un ambiente laboral óptimo.

- Buzones de reclamos quejas y sugerencias.

Es importante que los colaboradores estén informados que su opinión es necesaria para la mejora del ambiente laboral, es por ello que los reclamos y sugerencias deben ser contestadas en un breve periodo de tiempo, así ellos sabrán que sus opiniones son tomadas en cuenta.

- Plan de sugerencias.

Se deben dar las gracias a todas las sugerencias y expresar las razones por las que van a ser puestas o no en práctica. Las empresas generalmente premian a los empleados por sugerencias que hayan sido útiles, esto es algo que ayuda al trabajador y se sentirá orgulloso de su labor y muy motivado para continuar desempeñándola. (Jimenez de Diego, 2014)

1.2.7 Evaluación del Desempeño Laboral

La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La evaluación del desempeño es un instrumento que se

utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. (Barcelo, 2017)

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

La evaluación del desempeño laboral es un proceso que se realiza de acuerdo con las características de la organización y se la emplea como estrategia, tomando en cuenta la eficiencia, eficacia y la calidad de los objetivos de la organización junto a la competitividad demostrada y las capacidades laborales, hace una evaluación integral en base a los resultados de las aptitudes de los trabajadores y cómo afecta está en el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización. (Leyva, 2016)

Este proceso en la evaluación del desempeño involucra diferentes aspectos que proporcionan resultados, los mismos que al ser analizados sobre su funcionamiento en las diferentes áreas de la organización, resaltan los inconvenientes que afectan a la empresa, esta técnica permite implementar estrategias que ayudan al cumplimiento de las metas establecidas dentro de las organizaciones.

1.2.7.1 Ventajas de la evaluación de desempeño

Son muchas las ventajas de una correcta evaluación del desempeño, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. (Barcelo, 2017)

- Mejora el Desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Políticas de Compensación: la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.
- Profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas. (Barcelo, 2017)

1.2.7.2 Tipos de evaluación de desempeño

En relación a la Evaluación del Desempeño es importante saber que no existe un único sistema válido, sino que al igual que sucede con la definición del mismo, existen distintos tipos de evaluación. (Rodríguez, 2017)

Podemos distinguir las evaluaciones teniendo en cuenta las personas encargadas de realizarlas.

Podemos distinguir entre:

- La evaluación realizada por parte de los responsables, ésta es la evaluación que realiza el superior a cada uno de los colaboradores que están a su cargo.
- La autoevaluación, se produce cuando los colaboradores realizan un análisis sobre su propio desempeño dentro de la organización. Con este tipo de evaluación se propicia el compromiso del trabajador con la compañía y sus objetivos.
- La evaluación realizada por los compañeros, ésta es efectuada por personas que poseen el mismo cargo que el evaluado. Con la misma categoría profesional.
- La evaluación realizada por los colaboradores a su responsable.
- La evaluación realizada por los clientes. Ésta última no es demasiado habitual dentro de los sistemas de evaluación que se aplican en la actualidad.
- Y por último tenemos la denominada evaluación 360°, es aquella que engloba todas las anteriores. Es la que otorga mayor objetividad y la que permite una mayor satisfacción por parte de los evaluados. (Rodríguez, 2017, pág. 14)

1.2.8 Clima laboral

(Bordas, 2016), afirma que:

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes de la generación de cambios. (Bordas, 2016)

1.2.8.1 Dimensiones del clima laboral

- **Autonomía:** El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los trabajadores a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
- **Cooperación y apoyo:** Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.

- Reconocimiento: El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización.
- Organigrama y estructura: Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales.
- Innovación: Grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que se supone.
- Transparencia y equidad: Grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a la valoración del desempeño y oportunidades de promoción.
(Bordas, 2016)

1.2.9 Cultura organizacional

La cultura organizacional se puede definir como un conjunto de aspectos, valores y acciones que influyen en el funcionamiento y actividades de la empresa, para que la empresa tenga mejores resultados en control y productividad de cada colaborador es necesario que invierta en su equipo, ya sea en conocimientos teóricos o prácticos es necesario que siempre haya una forma de inversión en el equipo que busca mejores resultados, esta inversión agregados principalmente en calidad y eficiencia en la producción de modo que impacto en el tiempo, la demanda, la productividad, la entrega del producto y el beneficio de la empresa. (Silva, 2019)

La principal inversión sería el conocimiento del empleado de su función, porque si el empleado conoce su función, las reglas de la empresa y procedimientos, sabrá cómo realizar su función de manera efectiva, de otras maneras.

La inversión puede ser a través de formación, conferencias, plan de carrera y cualificación del empleado, para que el equipo tenga la motivación de siempre hacer todo lo posible para que se logre el resultado y también para los miembros del equipo tienen la oportunidad de aprender y realizar otras funciones a lo largo del tiempo. (Silva, 2019)

1.2.9.1 La influencia de los líderes en la cultura organizacional

La cultura organizacional influye en la forma en que la empresa está realizada, en el clima organizacional, en estrategias y también en liderazgo. El líder juega un papel clave en la influencia de su equipo, y la cultura es compartida principalmente por él a los miembros del equipo, además su papel contribuye a mantener los aspectos culturales a través de su gestión.

Es necesario que toda empresa tenga buenos líderes que estén comprometido a buscar mejoras para su equipo, cada líder tiene el rol de guía a su equipo por el camino correcto y facilite la forma

en que las cosas suceda, y para que eso suceda, el líder influirá en su equipo para que llega a la meta final. (Silva, 2019)

1.2.9.2 Escalamiento de la cultura organizacional

Según (Shein, 2017), propone un escalamiento de la cultura organizacional a tres niveles. El primer nivel es el de los artefactos y rituales, el segundo nivel es el de los valores culturales, y el tercer y último nivel es el de los supuestos básicos. Los tres niveles o capas van de lo más visible a lo menos visible y, por ende, difícil de cambiar en la cultura de una empresa. Los artefactos culturales son los elementos observables del diseño corporativo, abarca el logo, el slogan, la arquitectura, el mobiliario y la publicidad. Los rituales culturales son aquellas actividades planeadas que poseen objetivos específicos, existen ritos de iniciación cuyo objetivo es adaptar y dar la bienvenida al nuevo colaborador en la empresa. Los ritos de mejoramiento tienen como objetivo celebrar los nuevos proyectos de la empresa y celebrar los éxitos alcanzados, los ritos de integración tienen como fin unir a los colaboradores, etc. Los valores culturales son los ideales de conducta que se aspira a tener como personas y que impactan en los actos de los colaboradores. Algunos valores que las empresas hoy en día consideran son: Orientación a resultados, orientación al mercado, calidad, productividad, transparencia, trabajo en equipo, servicio al cliente, liderazgo. (Shein, 2017)

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

2.1.1. *Cualitativo*

“El enfoque cualitativo descubre y establece preguntas de investigación. Con frecuencia se utilizan técnicas de recolección de datos que no necesitan medición estadística como las notas de campo, las entrevistas, la observación directa, las descripciones, etc.” (Maldonado, 2018, pág. 35)

Permitió analizar e interpretar los resultados que obtuvimos y así logramos proponer alternativas de solución que permitan mejorar el comportamiento organizacional de los trabajadores del Municipio de Riobamba.

2.1.2. *Cuantitativo*

“El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis e interpretación de los datos para contestar preguntas de investigación o probar hipótesis establecidas previamente.” (Maldonado, 2018, pág. 35)

Permitió examinar los datos de forma numérica, utilizamos herramientas como la encuestas, se procedió a utilizar este método ya que sirvió para la recolección de datos cuantificables y en base a estos se realizó un análisis estadístico para derivar conclusiones en la investigación.

2.2. Nivel de Investigación

2.2.1. *Exploratoria*

“Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 91)

Se detectó ciertos problemas que no se han identificado aún, se logró incrementar el conocimiento sobre la misma y documentar cierta información.

2.2.2. *Descriptivo*

“Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 92)

Este método permitió definir las fases, características o situación que se encontraba en el Municipio de Riobamba y de tal forma describir el comportamiento organizacional de los empleados.

2.3. *Diseño de investigación*

No experimental transversal porque será levantamiento de datos.

2.3.1. *No experimental*

La investigación que se realizó es no experimental porque se enfoca más en la observación a través de lo cual se recopiló la información necesaria del comportamiento de los empleados del Municipio de Riobamba.

2.3.2. *Transversal*

La investigación es transversal porque se realizó una sola intervención en el trabajo de campo en la cual la recopilación de información en el Municipio de Riobamba se lo realizó una sola vez.

2.4. *Tipo de estudio - investigación: Documental, De Campo*

2.4.1. *Documental*

“La investigación documental es la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos.” (Baena, 2014, pág. 12)

Mediante la investigación bibliográfica se recopiló la información necesaria para fundamentar la teoría sobre el diagnóstico del comportamiento organizacional mediante la búsqueda y análisis de artículos científicos, libros y documentación oficial.

2.4.2. *De campo*

“Las técnicas específicas de la investigación de campo, tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio.” (Baena, 2014, pág. 12)

La información que presenta la investigación de campo es primaria, teniendo como parte fundamental conocimientos más reales sobre el problema, ya que se estuvo en contacto más directo con los involucrados que son los empleados del Municipio de Riobamba, se utilizó la técnica de la encuesta para recoger información necesaria y conocer más la realidad de la empresa.

2.5. Población y Muestra

2.5.1. Población

La población a la que se orientó la investigación pertenece a la parte interna de la institución, como son los trabajadores siendo un total de 1700 personas, de acuerdo a los datos proporcionados por el GAD de Riobamba.

Tabla 1-2: Población

Elemento	Población
Empleados del GAD Riobamba	1700
TOTAL	1700

Fuente: GAD Municipal de Riobamba

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A. (2021)

2.5.2. Muestra

Según (Tamayo, 2006), define la muestra como: "el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada" (p.176)

Al ser una población extensa de los empleados del Municipio de Riobamba se procedió a determinar el tamaño de la muestra con la que se trabajó y a quienes se les aplicó encuestas que nos permitieron alcanzar el objetivo de la investigación.

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5) (1700)}{(1700)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = 313$$

Tabla 2-2: Población objetiva

Elemento	Población objetiva	Instrumento
Empleados del GAD Riobamba	313	Encuesta
TOTAL	313	

Fuente: GAD Municipal de Riobamba

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Método

2.6.1.1. Inductivo

“El método inductivo observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta o ley científica de índole general” (Abreu, 2014)

Este método se utilizó como herramienta de observación de las situaciones que afectaban el comportamiento organizacional y así se logró obtener conclusiones que explicarán las razones del problema permitiendo clasificarlos y hacer contraste de los motivos o factores que repercuten en este indicador importante para el excelente desempeño de los empleados de la institución.

2.6.1.2. Deductivo

“El método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad.” (Abreu, 2014)

Este método se utilizó para poder detallar la estructura que contempla el comportamiento organizacional en cuanto al desempeño laboral; la cual se aplicó para plantear el problema, así como también para definir los objetivos que dieron respuesta a la idea a defender.

2.6.2. Técnicas e instrumentos

2.6.2.1. La encuesta

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

Según (Álvarez, 2012), “La encuesta es una técnica de gran importancia utilizada en los proyectos debido que permitirá obtener datos de varias personas, la misma que aportará en una investigación.”

Las preguntas que se realizó en la encuesta fueron cerradas, las mismas que se dirigieron a los empleados de la institución, de tal forma que dieron respuestas a las interrogantes de este estudio, expresando información valiosa para la investigación.

2.6.2.2. Muestreo

Al conocer el tamaño de la población, en este contexto se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra;

Z= Nivel de confianza 95% constante 1,96;

p = Variabilidad positiva;

q = Variabilidad negativa;

N = Tamaño de la población;

E = Precisión o el error.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se detallan los resultados obtenidos mediante la técnica de la encuesta que se aplicaron a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Riobamba, con el fin de analizar el comportamiento organizacional en cada uno de ellos, la encuesta está realizada en base a varios puntos que se desarrolló en la investigación teórica, como son los siguientes:

- Comportamiento organizacional
- Desarrollo individual
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Liderazgo democrático
- Comunicación
- Motivación
- Clima laboral
- Cultura organizacional

3.1 Resultados

Encuesta realizada a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba.

Pregunta N° 1

¿Usted como empleado se enfoca en su desarrollo personal?

Tabla 1-3: Desarrollo Personal

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	288	92,0%
Casi Siempre	20	6,4%
A veces	5	1,6%
Nunca	0	0%
Total	313	100%

Fuente: Personal del GAD Municipal de Riobamba

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

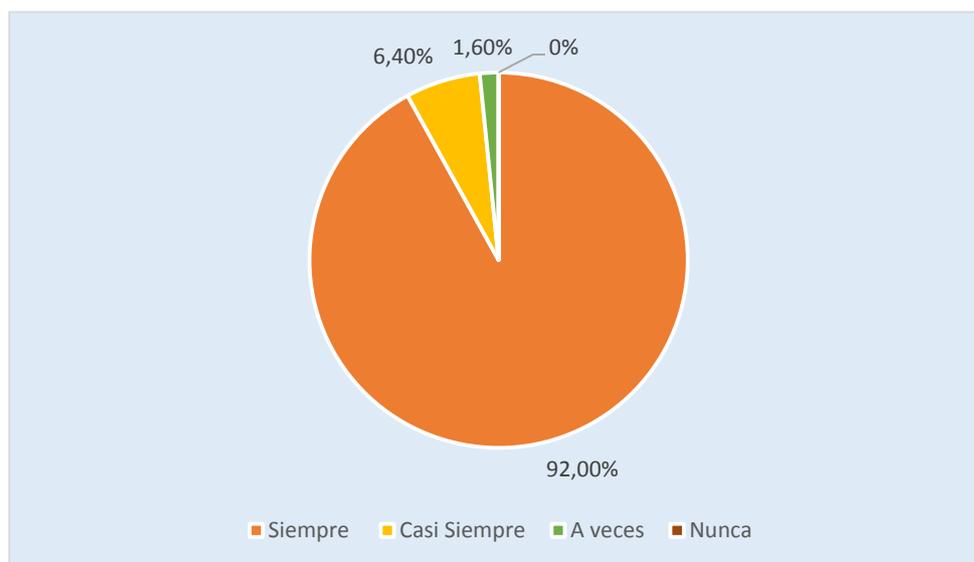


Gráfico 1-3. Desarrollo personal

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Análisis

De los resultados obtenidos en las encuestas en relación al desarrollo personal se determinó que el 92% de los empleados siempre se enfoca en esto, mientras que el 6,4% casi siempre y tan solo el 1,6% se enfoca a veces.

Interpretación

Esto demuestra que la mayoría de ellos buscan una superación como persona sin dejar de lado las responsabilidades que tienen en su lugar de trabajo, eso es bueno ya que el enfocarse en sí mismo permitirá que puedas ir creciendo y se sentirán bien.

Pregunta N° 2

¿El trabajo en equipo y la participación son elementos que se aplican en la institución?

Tabla 2-3: Trabajo en Equipo

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	219	70,0%
Casi Siempre	33	10,5%
A veces	39	12,5%
Nunca	22	7,0%
Total	313	100%

Fuente: Personal del GAD Municipal de Riobamba

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

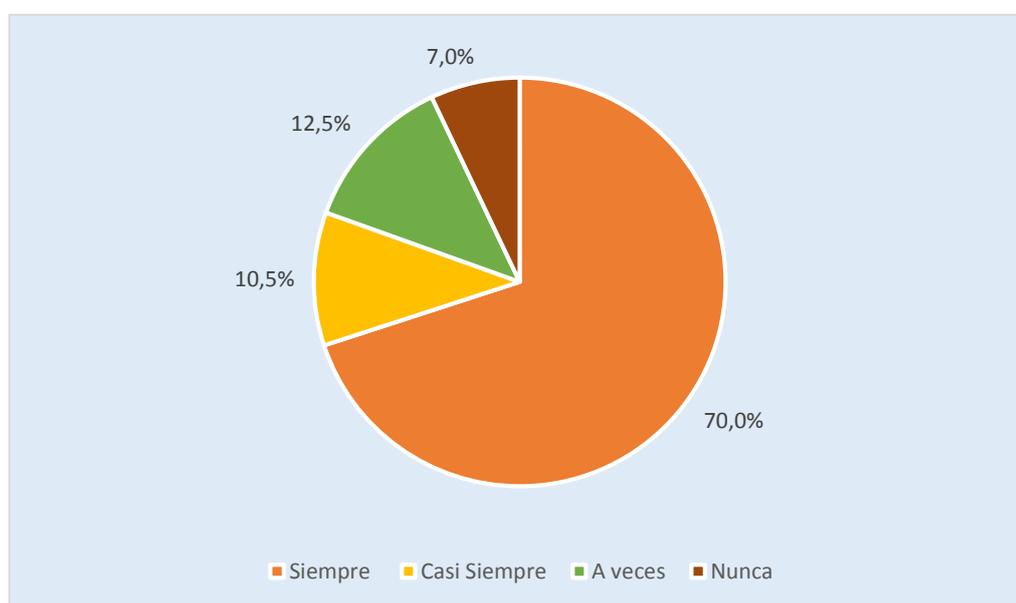


Gráfico 2-3. Trabajo en equipo

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Análisis

El 70,0% de los empleados considera que tanto el trabajo en equipo y la participación son elementos que siempre se aplican en la institución, mientras que el 10,5% manifestó que casi siempre, el 12,5% piensa que estos elementos solamente se aplican a veces y por último el 7,0% considera que estos elementos no se aplican nunca.

Interpretación

Tomando como consideración estos resultados podemos decir que en la institución el trabajo en equipo es aplicado y percibido por algunos empleados, pero por otra parte existe una pequeña cantidad de empleados que manifiesta que el trabajo en equipo no está en constante aplicación en la institución lo que provoca que el cumplimiento de las actividades se retrase por la falta de cooperación ente los empleados.

Pregunta N^a 3

¿Cree usted que el trabajo en equipo es un buen modo de organización laboral?

Tabla 3-3: Trabajo en equipo como modo laboral

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	293	93,6%
No	20	6,4%
Total	313	100%

Fuente: Personal del GAD Municipal de Riobamba

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

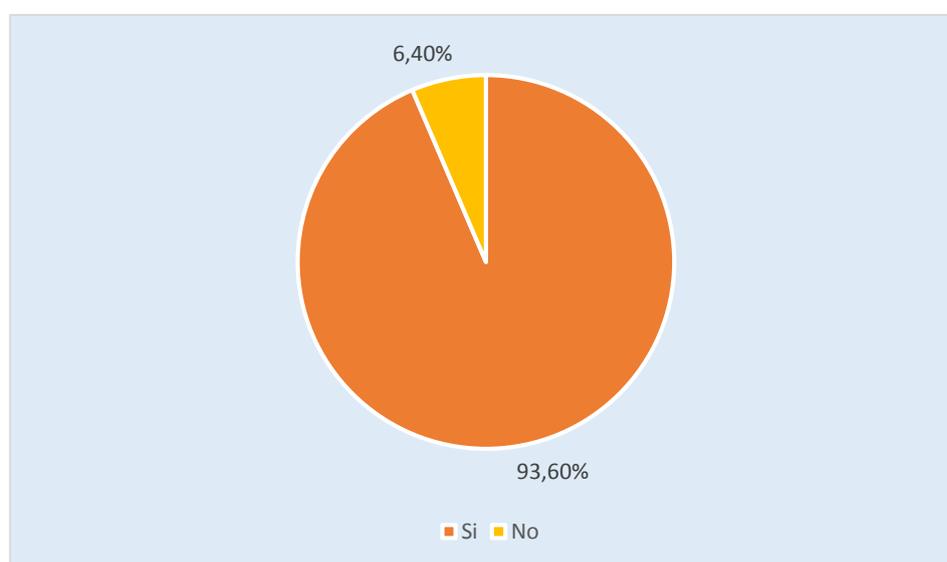


Gráfico 3-3. Trabajo en equipo como modo laboral

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Análisis

Mediante la encuesta realizada se logró determinar que el 93,6% de los empleados considera que el trabajo en equipo si es una buena forma de organización laboral mientras que tan solo el 6,4% señalo que no lo es.

Interpretación

Logramos contemplar que los empleados si considera que el trabajo en equipo es una buena forma de laborar, ya que en la institución la mayoría de los empleados también contemplaron que el trabajo en equipo es un elemento que siempre se aplica en la institución. Por otra parte existe una minoría que no considera el trabajo en equipo como una buena forma de laborar por los posibles conflictos entre compañeros lo cual afectaría al rendimiento de los demás miembros del equipo.

Pregunta N^a 4

¿Cómo considera usted el nivel de liderazgo en la institución?

Tabla 4-3: Liderazgo

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Excelente	224	71,6%
Muy Bueno	46	14,7%
Bueno	33	10,5%
Malo	10	3,2%
Total	313	100%

Fuente: Personal del GAD Municipal de Riobamba

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

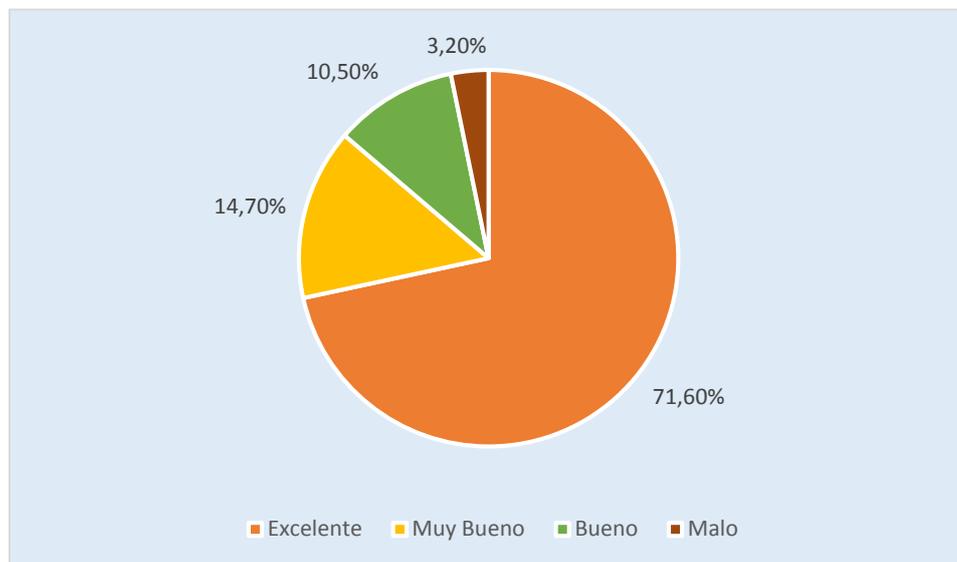


Gráfico 4-3. Liderazgo

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Análisis

Se determinó que los resultados de la encuesta en cuanto al nivel de liderazgo en la institución fueron que el 71,6% de los empleados considera que es excelente, el 14,7% que es muy bueno, por otra parte, el 10,5% que es solo bueno y por ultimo un 3,2% manifestó que es malo.

Interpretación

Mediante estos resultados se logra observar que en la institución existe un nivel de liderazgo excelente para la mayoría de los empleados, pero a su vez también existen apreciaciones pocas satisfactorias en cuanto al liderazgo dentro de la institución que deberían ser tomadas en cuenta para mejorar la percepción de los demás empleados, conociendo que el líder debe de ser contemplado como un ente a seguir por todos sus colaboradores.

Pregunta N^a 5

¿Cree usted que se debería implementar un estilo de liderazgo democrático?

Tabla 5-3: Liderazgo democrático

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	293	93,6%
No	20	6,4%
Total	313	100%

Fuente: Personal del GAD Municipal de Riobamba

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

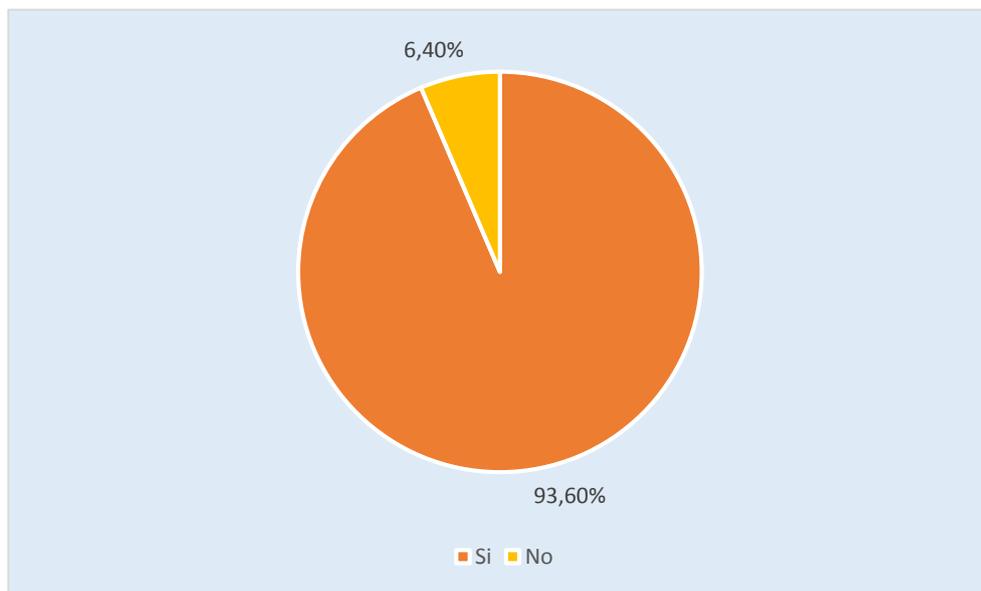


Gráfico 5-3. Liderazgo democrático

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos el 93,6% de los empleados creen que si se debería implementar un estilo de liderazgo democrático en la institución mientras que el 6,4% manifestó que no se debe implementar dicho liderazgo.

Interpretación

Lo que podemos observar es que la mayoría de los empleados si desean un estilo de liderazgo democrático donde puedan expresar cada uno sus opiniones sin temor alguno es decir sea más participativo al momento de que el líder necesite tomar una decisión todos puedan opinar y de esta forma hacer que el empleado se sienta parte importante de la institución.

Pregunta N° 6

¿Qué nivel de motivación tiene usted en su trabajo?

Tabla 6-3: Motivación

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Alto	249	79,6%
Medio	49	15,7%
Bajo	15	4,8%
Total	313	100%

Fuente: Personal del GAD Municipal de Riobamba

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

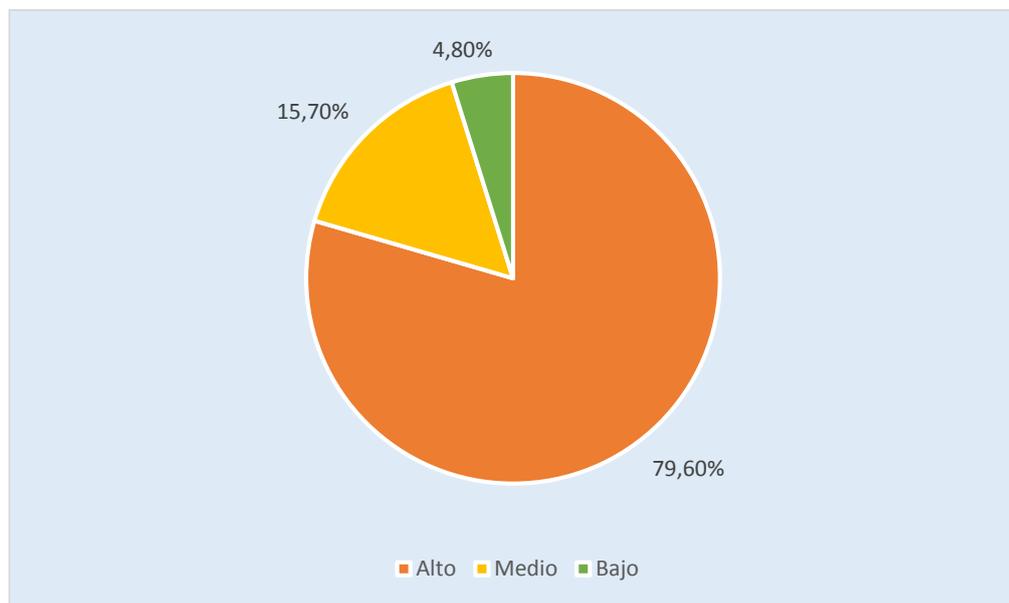


Gráfico 6-3. Motivación

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Análisis

Según los resultados obtenidos en las encuestas con respecto al nivel de motivación que tienen los empleados en su trabajo es la siguiente, el 79,6% determinó que su nivel es alto, el 15,7% manifestó un nivel medio y el 4,8% un nivel bajo.

Interpretación

Se puede observar que la mayoría de los empleados son altamente motivados en su trabajo teniendo esto un impacto positivo en ellos llevándolos a esforzarse en su desempeño, mientras que una pequeña parte no se encuentra tan motivado en su empleo, para esto se debería tomar ciertas acciones de mejoras ya que se debe considerar que un empleado motivado es un empleado productivo.

Pregunta N° 7

¿Considera usted que la motivación lleva a que el empleado se esfuerce más para lograr sus metas laborales y personales?

Tabla 7-3: Motivación, Metas

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Siempre	300	95,8%
Casi Siempre	8	2,6%
A veces	5	1,6%
Total	313	100%

Fuente: Personal del GAD Municipal de Riobamba

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

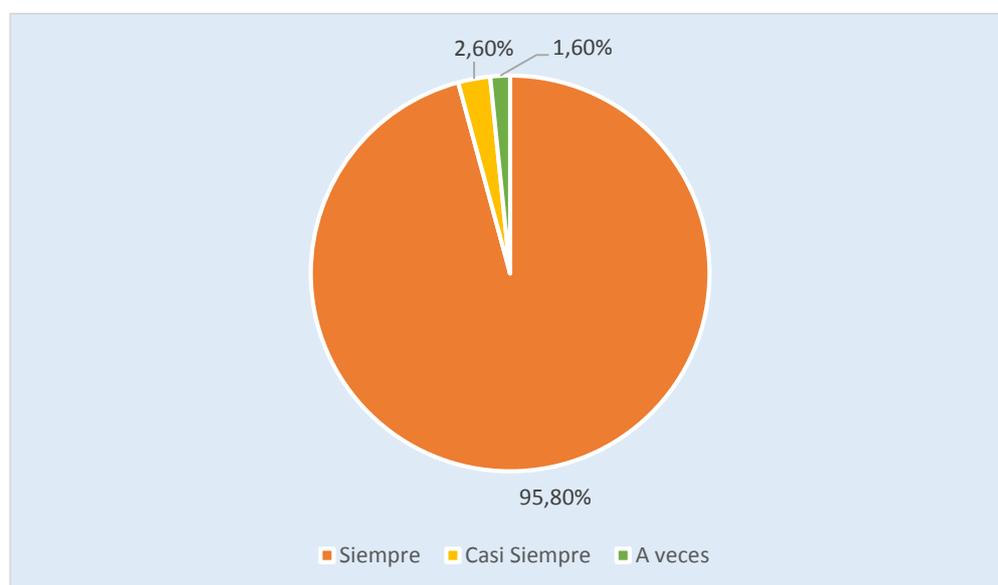


Gráfico 7-3. Motivación, metas

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Análisis

El 95,8% de los empleados eligieron que siempre la motivación los dirige a lograr sus metas, mientras que el 2,6% respondieron que casi siempre y por último el 1,6% manifestó que a veces.

Interpretación

En la institución la mayoría de los empleados consideran que en si una buena motivación si impulsa a esforzarse que ellos puedan lograr sus metas tanto personales como laborales y de esta forma poder ser mejor cada día en su trabajo.

Pregunta N° 8

¿Qué clase de incentivos le gustaría que se implementen en la institución por el buen desempeño laboral?

Tabla 8-3: Motivación, Recompensas

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Empleado del mes	141	45,0%
Elogio	33	10,5%
Incentivos	73	23,3%
Todas las anteriores	66	21,1%
Total	313	100%

Fuente: Personal del GAD Municipal de Riobamba

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

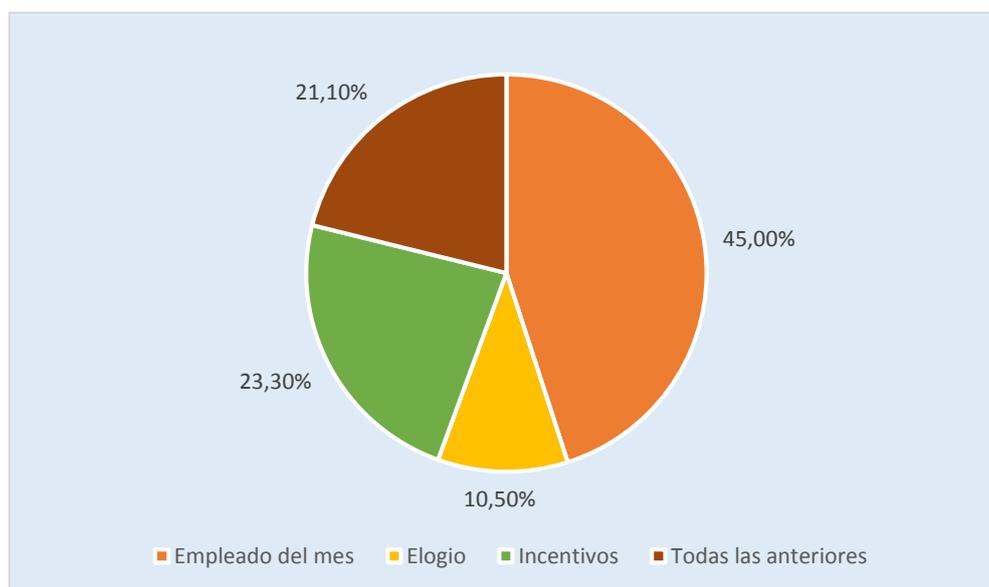


Gráfico 8-3. Motivación, recompensas

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Análisis

Se logró determinar que los incentivos que les gustaría a los empleados que se implementen por el buen desempeño laboral son, el 45% de los empleados quiere el empleado del mes, el 10,5% le gustaría recibir elogio, al 23,3% le gustaría los incentivos y por ultimo al 21,1% de los encuestados desean todas las anteriores.

Interpretación

Entonces podemos establecer que a todos los empleados les gustaría que se implemente algún tipo de incentivo como reconocimiento de su buen desempeño en sus actividades laborales, pero el mayormente aceptado ha sido el de empleado del mes.

Pregunta N° 9

¿Existe en la institución un ambiente agradable en relación con los demás?

Tabla 9-3: Clima laboral

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Siempre	229	73,2%
Casi Siempre	59	18,8%
A veces	25	8,0%
Total	313	100%

Fuente: Personal del GAD Municipal de Riobamba
Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

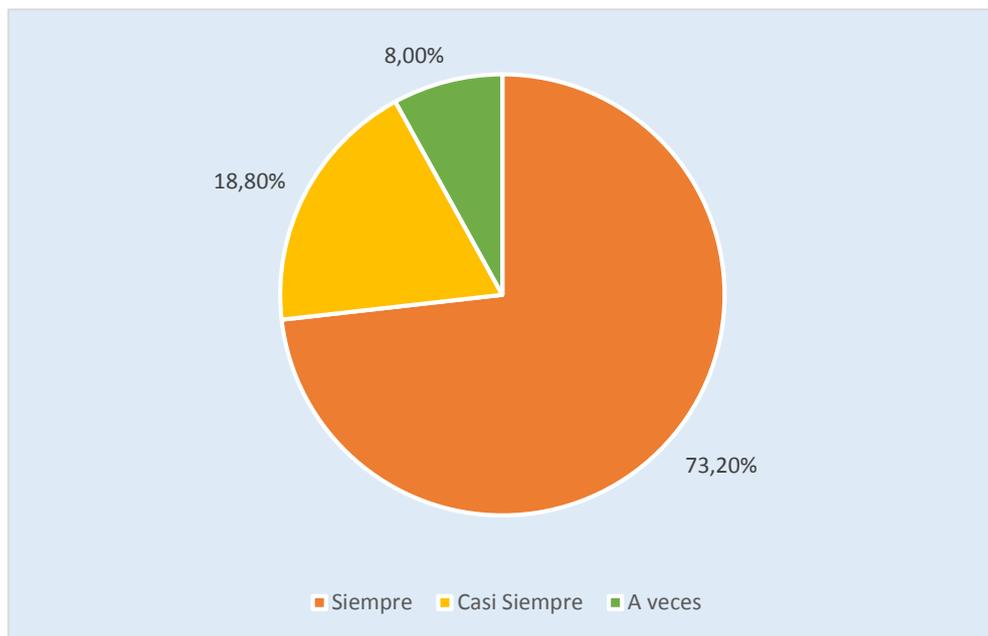


Gráfico 9-3. Clima laboral

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Análisis

Mediante los resultados de las encuestas se determinó lo siguiente en cuanto al clima laboral en la institución, el 73,2% manifestó que siempre existe un ambiente agradable en relación con los demás, el 18,8% confirmó que casi siempre y por último el 8% dijo que a veces.

Interpretación

Estos resultados nos muestran que en la institución la mayoría de empleados percibe un buen clima laboral, lo que lleva a que ellos se puedan sentir cómodos en su trabajo; mientras que para los demás empleados no existe tal comodidad en el ambiente laboral con sus compañeros.

Pregunta N° 10

¿Considera usted que existe equidad en el trato de todo el personal y las retribuciones?

Tabla 10-3: Equidad, Retribuciones

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	269	85,9%
No	44	14,1%
Total	313	100%

Fuente: Personal del GAD Municipal de Riobamba

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

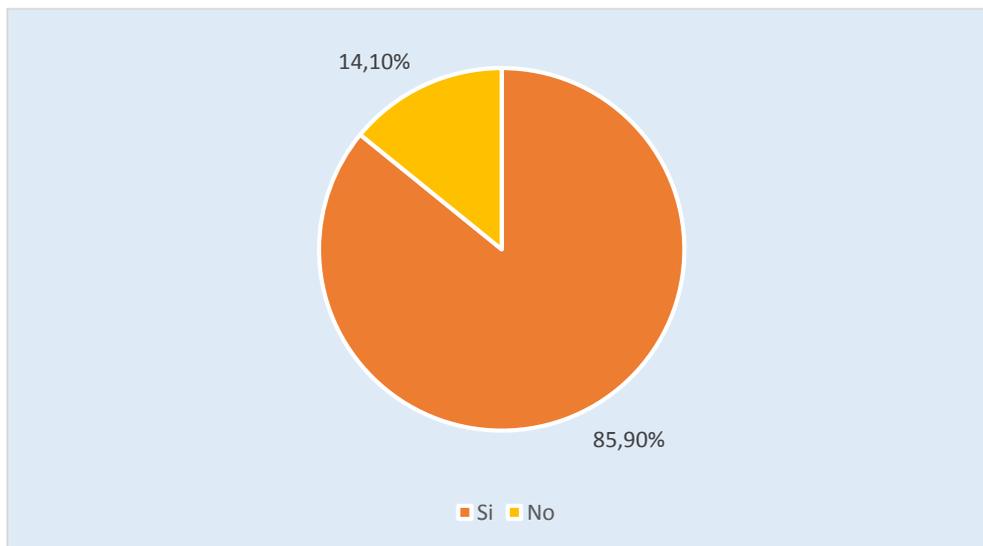


Gráfico 10-3. Equidad, Retribuciones

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Análisis

De acuerdo a los resultados de la encuesta se determinó que el 85,9% de los empleados manifestó que si existe equidad en el trato y las retribuciones, mientras que el otro 14,1% dijo que no existe equidad en la institución.

Interpretación

Se puede observar que existe un gran porcentaje que si considera un trato equitativo, pero por otro lado hay también un pequeño porcentaje que dice lo contrario, es decir que algún aspecto podría estar afectando a este pequeño porcentaje el cual no siente un trato equitativo.

Pregunta N° 11

¿Cómo considera usted que es la comunicación en los distintas áreas de la institución?

Tabla 11-3: Comunicación

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Excelente	201	64,2%
Muy Bueno	39	12,5%
Bueno	53	16,9%
Malo	20	6,4%
Total	313	100%

Fuente: Personal del GAD Municipal de Riobamba

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

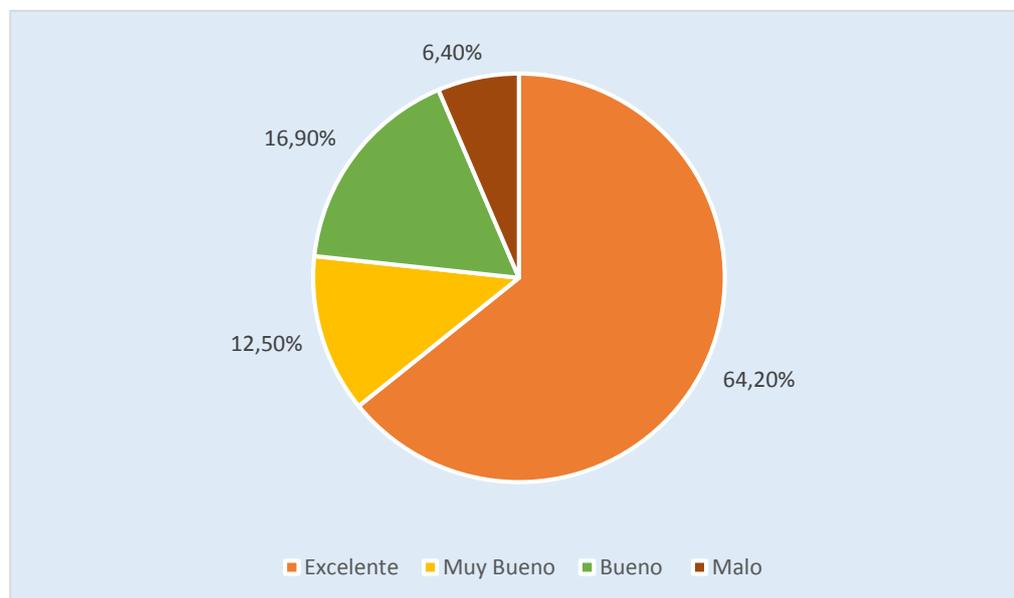


Gráfico 11-3. Comunicación

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Análisis

El 64,2% confirmó que existe una excelente comunicación entre cada área, el 12,5% dijo que la comunicación es buena, el 16,9% dijo que es muy bueno y por último el 6,4% de los encuestados manifestó que la comunicación es mala.

Interpretación

Podemos entonces determinar que la comunicación entre las áreas de la institución en ciertos puntos se encuentra bien y por otra parte tiene aspectos negativos, es decir no existe un equilibrio en la comunicación la cual es una muy buena herramienta para lograr alcanzar buenos resultados.

Pregunta N° 12

¿La cultura organizacional de la institución es cómoda para su desempeño laboral?

Tabla 12-3: Cultura Organizacional

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	230	73,48%
No	83	26,52%
Total	313	100%

Fuente: Personal del GAD Municipal de Riobamba

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

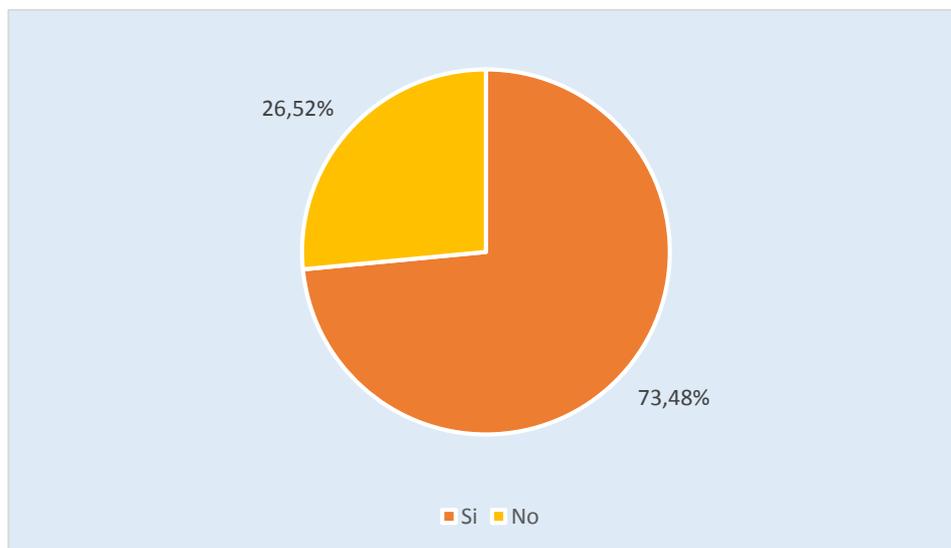


Gráfico 12-3. Cultura organizacional

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Análisis

Mediante el resultado de las encuestas realizadas a los empleados se puede observar que el 73,48% manifestó que si existe una cultura organizacional cómoda para el buen desempeño laboral y por otra parte el 26,52% manifestó que la cultura organizacional no es cómoda en la institución para el desempeño laboral.

Interpretación

Se puede entender entonces que en la institución existe una pequeña parte que cree que la cultura organizacional no es cómoda la cual estaría afectando a su desempeño laboral como empleados y esto podría reflejarse en la institución como posibles problemas y un estancamiento en el cumplimiento de las actividades que deben desarrollarlas.

Pregunta N° 13

¿Conoce usted que es el comportamiento organizacional y el papel que juega en la institución?

Tabla 13-3: Comportamiento Organizacional

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	280	89,5%
No	33	10,5%
Total	313	100%

Fuente: Personal del GAD Municipal de Riobamba

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

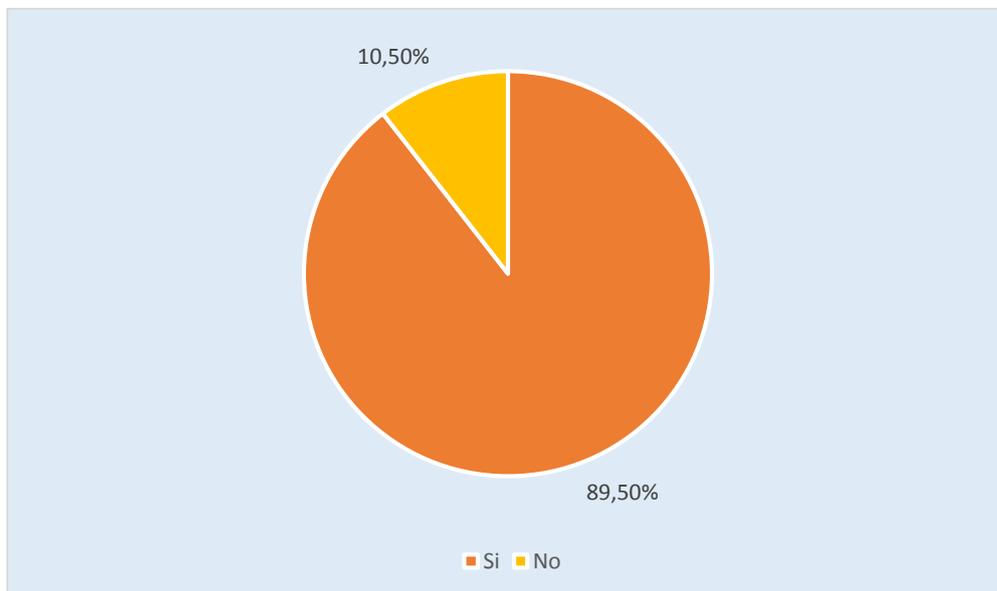


Gráfico 13-3. Comportamiento organizacional

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Análisis

Los resultados obtenidos en esta encuesta muestran que el 89,5% de los empleados si conocen que es el comportamiento organizacional y el papel que juega en la institución, mientras que el 10,5% manifestó que no.

Interpretación

Esto nos da a entender que no todos los empleados están conscientes de lo que es el comportamiento organizacional y su papel que este juega en la organización, pero si podemos observar que la mayoría está consciente de lo que es y cómo funciona en la institución.

Pregunta N° 14

En base a las respuestas anteriores ¿Cómo usted calificaría el comportamiento organizacional en la institución?

Tabla 14-3: C.O en la institución

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Excelente	213	68,1%
Muy Bueno	60	19,2%
Bueno	30	9,6%
Malo	10	3,2%
Total	313	100%

Fuente: Personal del GAD Municipal de Riobamba
Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

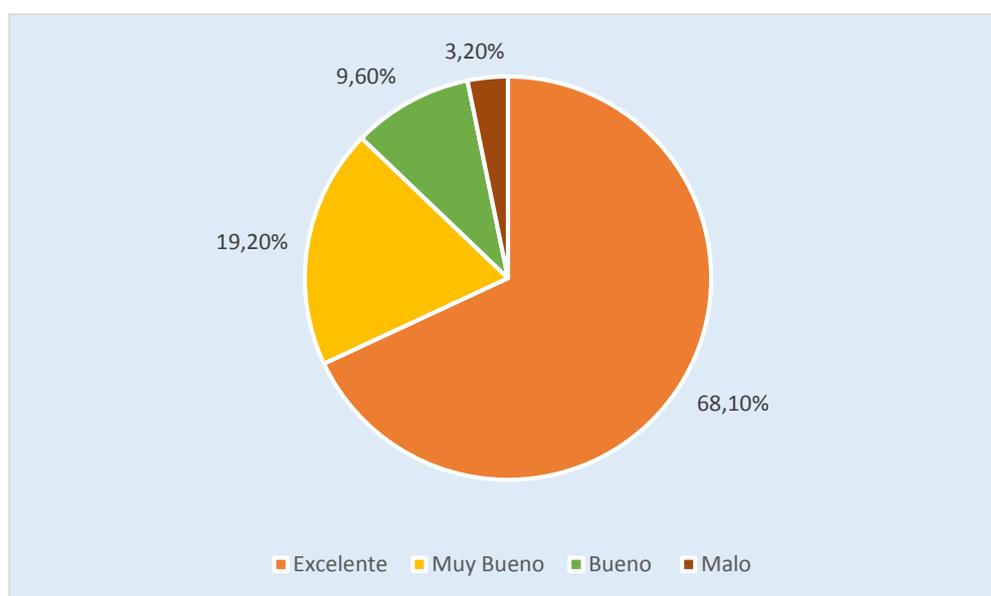


Gráfico 14-3. C.O en la institución

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Análisis

Los resultados de la encuesta nos permiten conocer que los empleados califican al comportamiento organizacional en la institución de la siguiente forma: el 68,1% manifestó que es excelente, el 19,2% que muy bueno, el 9,6% dijo que bueno y el 3,2% que malo.

Interpretación

Esto nos demuestra que en la institución no existe una misma apreciación por los colaboradores con respecto al comportamiento organizacional en la institución sin duda alguna debe existir factores que no permitan que todos los trabajadores creen lo mismo.

Pregunta N° 15

¿Cree usted que para mejorar el comportamiento organizacional es necesario implementar un plan de mejora?

Tabla 15-3: Implementar plan mejora

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Siempre	284	90,7%
Casi Siempre	29	9,3%
A veces	0	0%
Total	313	100%

Fuente: Personal del GAD Municipal de Riobamba

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

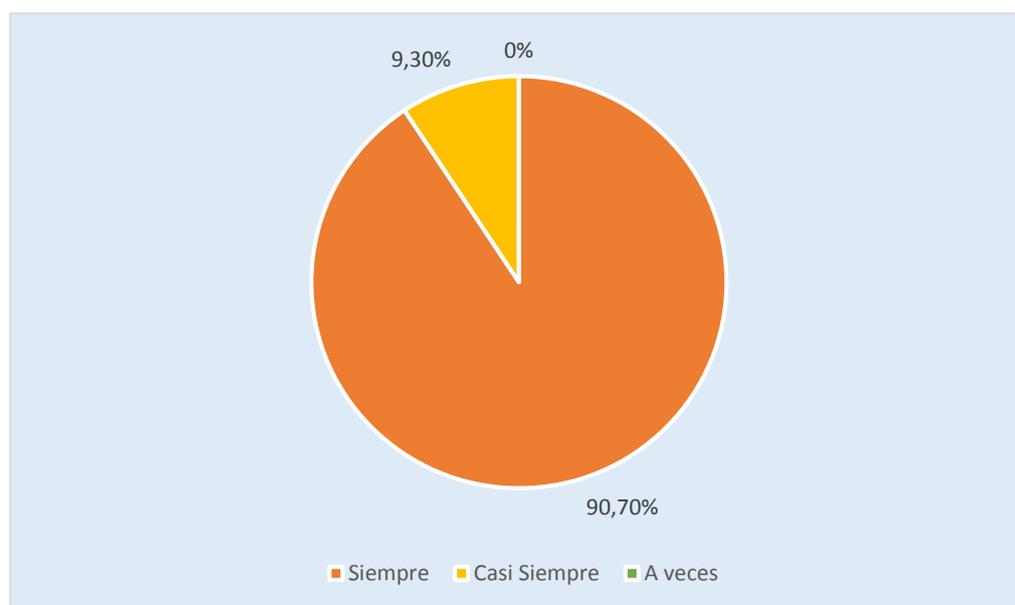


Gráfico 15-3. Implementar plan de mejora

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Análisis

Respecto a la implementación de un plan de mejora que beneficie al comportamiento organizacional de la institución el 90,7% de los empleados manifestó que siempre es necesario implementar este plan, el 9,3% casi siempre y 0% que a veces.

Interpretación

Mediante estos resultados se puede decir que es necesario la implementación de un plan de mejora que permita al comportamiento organizacional ser mejor ya que la mayoría piensa que si es necesaria llegar a implementar un plan de mejora del comportamiento organizacional.

Pregunta N° 16

¿Considera usted que mejorar el comportamiento organizacional incide directamente en su satisfacción y desempeño laboral?

Tabla 16-3: C.O, Desempeño laboral

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Siempre	289	92,3%
Casi Siempre	19	6,1%
A veces	5	1,6%
Total	313	100%

Fuente: Personal del GAD Municipal de Riobamba

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021))

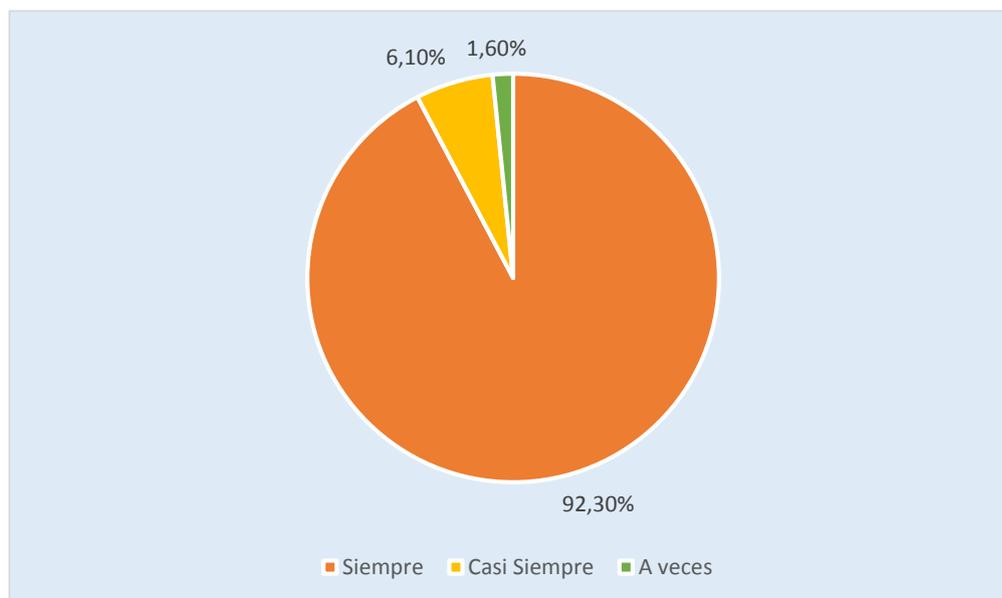


Gráfico 16-3. C.O, Desempeño laboral

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Análisis

De acuerdo a las encuestas realizadas a los empleados sobre si ellos consideran que el mejorar el comportamiento organizacional incide directamente en su desempeño y satisfacción laboral manifestaron que siempre un 92,3% de los empleados, el 6,1% que casi siempre y por último un 1,6% a veces.

Interpretación

Teniendo estos resultados sobre esta pregunta podemos considerar que el comportamiento organizacional si influye en el desempeño laboral de los empleados, considerando que la mayoría manifestó que siempre incide en el desempeño laboral.

3.2 Discusión de resultados

Una vez realizada la evaluación sobre el comportamiento organizacional a los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Riobamba, se pudo analizar los resultados obtenidos donde se ve la necesidad de implementar un plan de mejora al comportamiento organizacional de la institución, buscando así lograr el único objetivo de mejorar el desempeño laboral de los empleados que conforman al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Riobamba y a su vez también permitiendo que el empleado tenga un perfecto nivel de satisfacción en su trabajo de esta forma se sentirá más motivado en lograr alcanzar sus metas tanto personales como las metas de la institución.

Las preguntas contempladas en la encuesta, permitieron conocer como resultados que factores del comportamiento organizacional están siendo afectados en la institución y a su vez estos influyen en la forma que el empleado desempeña su trabajo, lo que da paso a que se deba realizar un plan de mejora.

La estructura de la propuesta del plan de mejora se elabora teniendo en cuenta los aspectos como: nombre de la estrategia, objetivo, responsable, periodicidad, alcance, táctica, presupuesto y sistema de monitoreo; a su vez la elaboración del plan de mejora está enfocado en desarrollarse considerando como principal recurso a los empleados que son quienes permiten a una institución lograr alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

3.3 Propuesta

3.3.1 Tema

Plan de Mejora del Comportamiento Organizacional para los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Riobamba

3.3.2 Datos generales

Razón Social: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba.

RUC: 0660000360001.

Página web: www.gadmriobamba.gob.ec

Dirección: calle 5 de junio

Provincia: Chimborazo.

Cantón: Riobamba.

3.3.3 Objetivos de la propuesta

3.3.3.1 Objetivo general

- Elaborar una guía del comportamiento organizacional que permitan mejorar el desempeño laboral de los empleados del municipio de Riobamba

3.3.3.2 Objetivo específico

- Diseñar estrategias dirigidas a los factores que contempla el comportamiento organizacional.
- Establecer actividades que se deben llevar a cabo por parte del municipio para el cumplimiento de las estrategias.
- Contar con la participación de todos los empleados del municipio para que lo puedan desarrollar.

3.3.4 Justificación de la Propuesta

El plan de mejora busca mediante estrategias mejorar el nivel de los empleados en la institución enfocándonos en base a los resultados obtenidos los factores que muestran un problema para el empleado y de esta forma él pueda desempeñarse de la mejor forma.

Las estrategias que se establezcan para la implementación buscan el mejoramiento del comportamiento organizacional en la institución y así los empleados puedan desarrollar sus actividades laborales de forma eficiente y eficaz, de esta forma se volverán más productivos y permitirán que el municipio logre alcanzar sus objetivos y metas establecidas.

El desarrollo de cada actividad tendrá que llevar al cumplimiento de las estrategias que se plantean, buscando siempre un beneficio para los empleados y la institución. Se debe tener presente que para realizar mejoras en los factores detectados se deberá contar con la participación de todo los empleados y encargados de áreas para que lleven a cabo su ejecución en el momento que sea necesario de aplicar. Es importante que los empleados se sientan empoderados al momento de realizar las actividades para lograr alcanzar los resultados esperados con el plan de mejora que se realizará.

3.3.5 *Políticas de la Propuesta*

- Deberá considerarse el plan de mejora como una guía práctica para llevar acabo las estrategias en cada uno de los factores destacados, su socialización debe de ejecutarse para poder dar a conocer a los empleados y de esta forma lograr alcanzar buenos resultados.
- El plan funciona como un instrumento que permitirá a cada empleado y encargado de área poder incrementar su nivel de desempeño y empoderamiento con la institución para de esta forma el empleado pueda ser eficaz.
- El plan busca brindarle al empleado mejores condiciones laborales que permitan que el empleado se sienta orgulloso de formar parte de la misma y a su vez esté dispuesto al máximo a que la institución llegue a lograr sus objetivos empresariales.
- El plan de mejora debe someterse a cambios dependiendo del nivel de motivación que estén teniendo sus empleados y su rendimiento en el trabajo y cambio en los aspectos tecnológicos que se hayan implementado.

3.3.6 *Diseño técnico de la propuesta*

Para el desarrollo de las estrategias en el plan de mejora sobre el comportamiento organizacional es necesario antes contemplar la filosofía institucional, es decir la misión, la visión, los valores y tener presente la estructura orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba, ya que será un aspecto importante para poder establecer las distintas actividades que conllevaran a mejorar los factores que están siendo afectados en la institución.

3.3.7 *Filosofía organizacional del GAD Municipal de Riobamba*

3.3.7.1 *Misión*

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba es una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera que formula y ejecuta los planes de desarrollo y ordenamiento territorial, cuya finalidad es promover el desarrollo económico y sustentable del territorio; aplicando políticas ambientales, fortaleciendo los consejos

de seguridad y protección integral, patrocinando la cultura, artes, actividades deportivas y recreativas a través de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que permitan articular esfuerzos y optimizar recursos; bajo los principios de transparencia, respeto, solidaridad, equidad y trabajo en equipo.

3.3.7.2 Visión

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, fortalecido, líder, eficiente y eficaz que promueva el ordenamiento territorial y la seguridad ciudadana, desarrollo económico, ambiental y social, mejorando la calidad de vida de la población a través de la dotación de servicios básicos, infraestructura, vialidad, generación de empleo, respetando la cultura y el ambiente, con un sistema democrático de participación ciudadana que propicie la integración de la comunidad con su Gobierno Municipal.

3.3.7.3 Valores

- Responsabilidad
- Iniciativa
- Puntualidad
- Eficiencia
- Eficacia
- Creatividad
- Transparencia
- Perseverancia
- Objetividad
- Honradez
- Tolerancia

3.3.7.4 Estructura organizacional

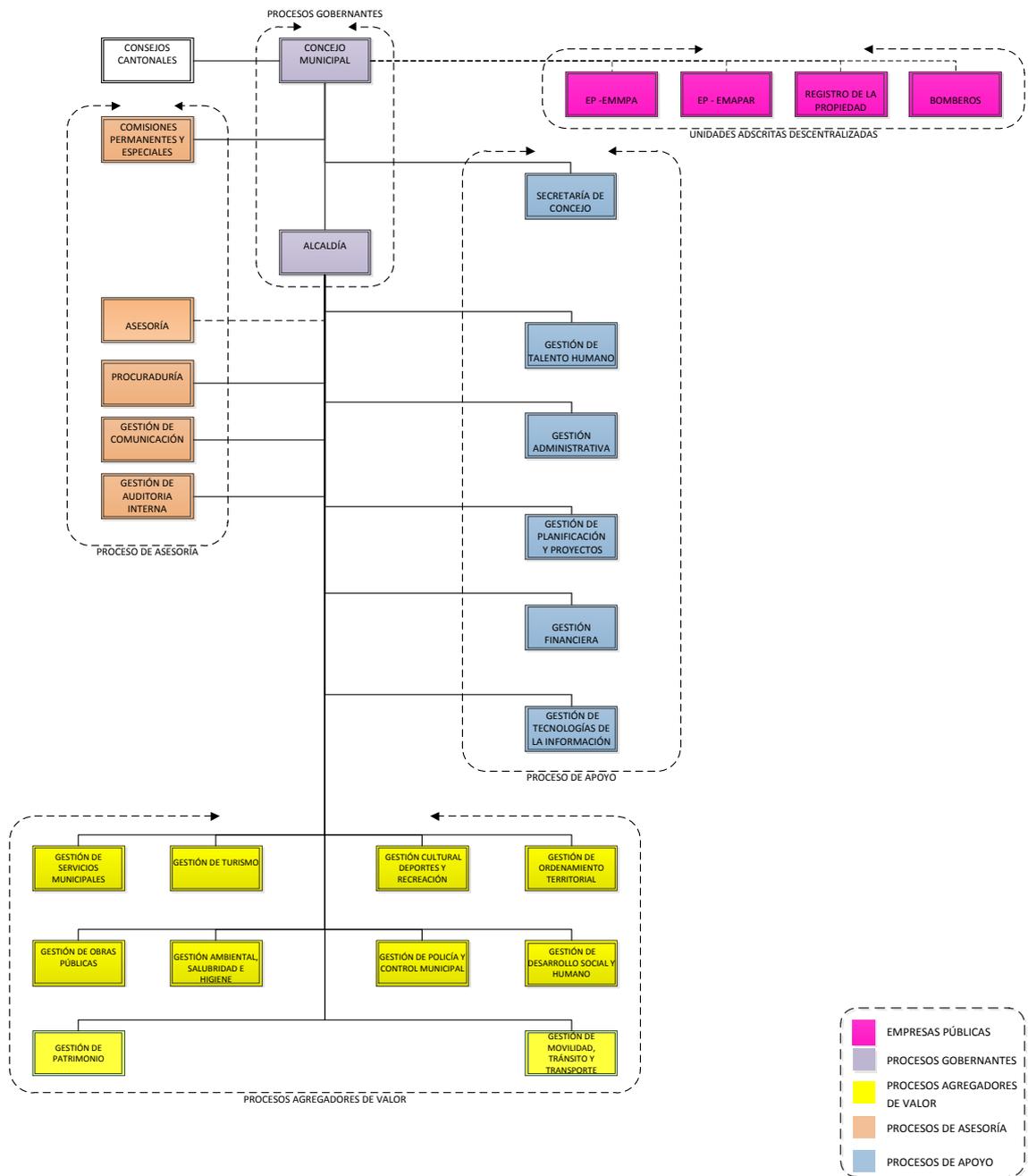


Figura 1-3. Estructura organizacional

Fuente: GAD Municipal de Riobamba (2021)

3.3.8 Desarrollo del Plan de Mejora

3.3.8.1 Identificación de factores a mejorar

Se determinará cuáles han sido las fortalezas y debilidades en la institución con respecto al análisis del comportamiento organizacional mediante los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal del municipio de Riobamba, las debilidades encontradas son aquellas en las que nos enfocaremos como factores a mejorar en el plan, ya que son las que presentan inconveniente en la institución y a su vez en los empleados.

Tabla 17-3: Identificar factores a mejorar

Nº	Fortalezas	Debilidades
1	Desarrollo personal	Trabajo en equipo
2	Equidad laboral	Liderazgo
3	Cultura organizacional	Comunicación
4	-	Motivación
5	-	Clima laboral

Fuente: Karen Paredes, Alexander Rivera (2021)

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

3.3.8.2 Identificación de las causas de los factores afectados

- Trabajo en equipo

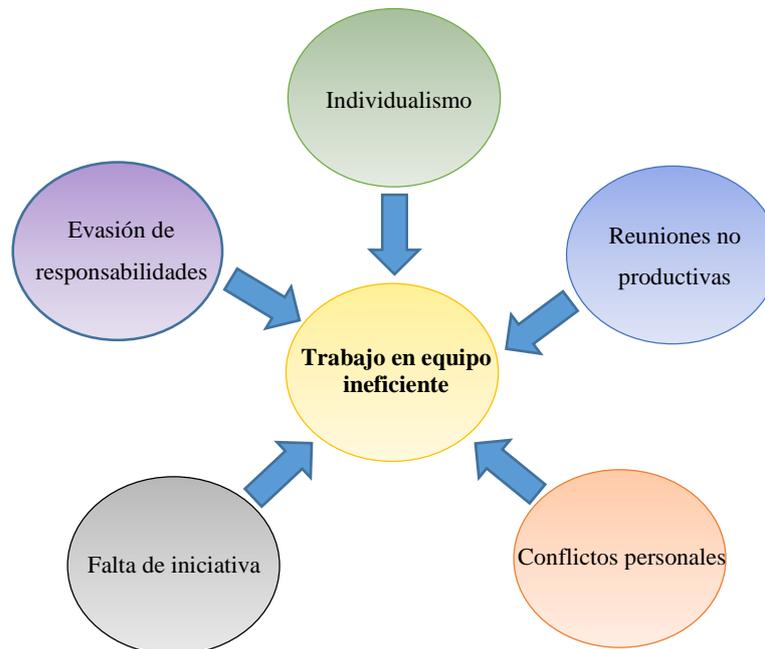


Figura 2-3. Causas del trabajo en equipo ineficiente

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

- **Liderazgo**

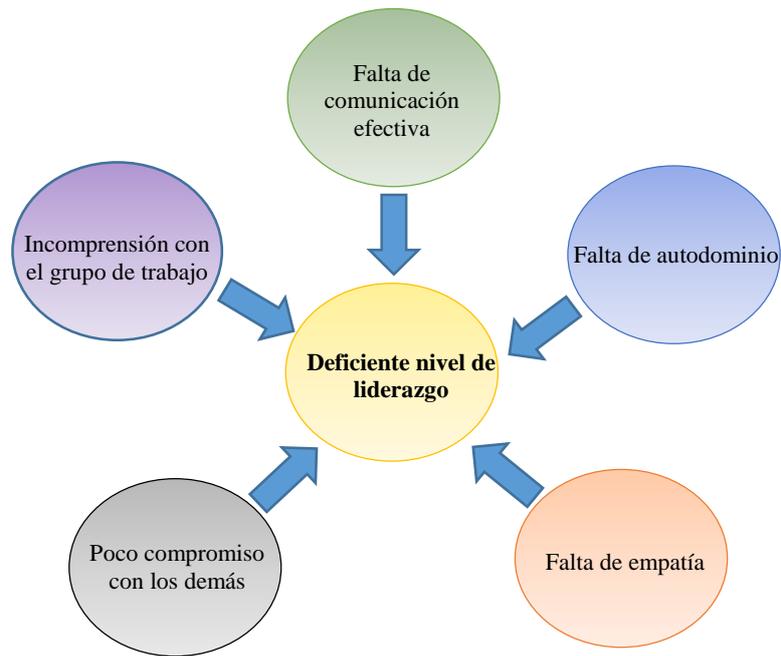


Figura 3-3. Causas de un deficiente nivel de liderazgo

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

- **Comunicación**

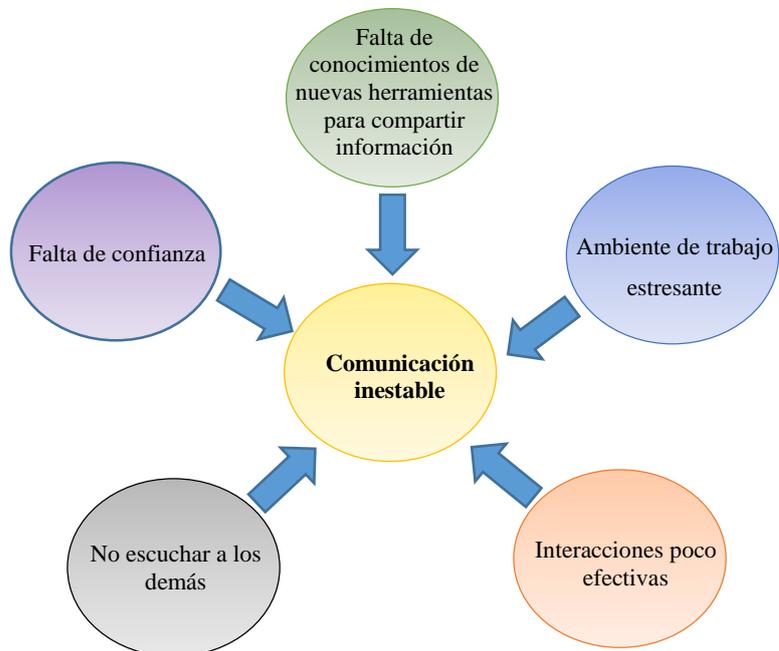


Figura 4-3. Causas de una comunicación inestable

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

- **Motivación**

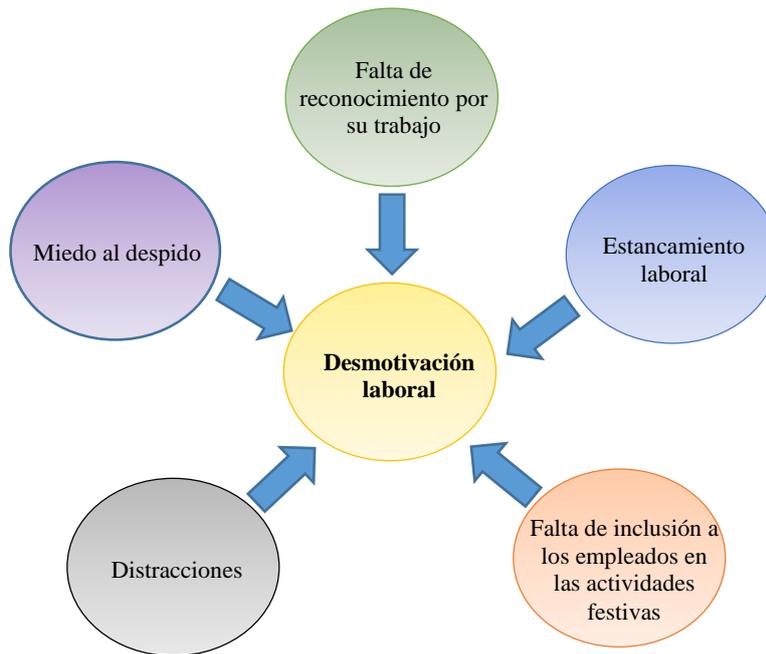


Figura 5-3. Causas de la desmotivación laboral

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

- **Clima laboral**



Figura 6-3. Causas de la ausencia de clima laboral adecuado

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

3.3.8.3 Estrategias del plan de mejora

3.3.8.4 Estrategia N°1. Acciones participativas

Tabla 18-3: Factor Trabajo en equipo

Nombre de la estrategia	Acciones Participativas
Objetivo	Fomentar una mayor relación laboral
Responsable	Líder de cada área y Líder de Talento Humano
Periodicidad	Constante aplicación
Alcance	Empleados del municipio de Riobamba
Tácticas	<ul style="list-style-type: none">- Realizar reuniones que permitan a los empleados hablar sobre el rendimiento y el desempeño que estén teniendo dentro del equipo y fomentar así la colaboración entre los integrante para ayudar a mejorar sus fallas.- Controlar que los colaboradores asistan a las reuniones que se realicen.- Realizar capacitaciones que permitan mejorar el trabajo en equipo.- Evaluar las capacitaciones recibidas por los participantes.
Presupuesto	\$528,08 (presupuesto referente) <i>El valor final del presupuesto será establecido por el GAD municipal acorde a la necesidad.</i>
Sistema de monitoreo	Control por parte del departamento de Desarrollo institucional, mediante la aplicación de la técnica de observación y evaluación, para luego determinar mediante un informe el nivel de avance y cumplimiento de las actividades.

Fuente: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

La estrategia establecida en el factor trabajo en equipo es “Acción participativa” porque hace referencia a que cada empleado en la institución debe de interactuar con sus demás compañeros ya sea en las actividades laborales o actividades recreativas, de esta forma los empleados podrán establecer lazos de confianza y así generar un mejor trabajo en equipo; la estrategia se plantea en función a que en la institución existe un trabajo en equipo no favorable de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas y el análisis e interpretación que se realizó.

Tácticas

- Realizar reuniones que permitan a los empleados hablar sobre el rendimiento y el desempeño que estén teniendo dentro del equipo y fomentar así la colaboración entre los integrantes para ayudar a mejorar sus fallas.

Tabla 19-3: Formato convocatoria a reunión

	<p style="text-align: center;">GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA</p> <p style="text-align: center;">CONVOCATORIA</p> <p>Lugar y Fecha: _____ Dpto.: _____</p> <p>Estimados colaboradores:</p> <p>Por medio de la presente, les comunicamos que el día ____ de _____ de _____, a las ____ horas se llevará a cabo una reunión en la que tocaremos puntos que nos interesan a todos tales como _____.</p> <p>La reunión se llevara a cabo en la sala de reuniones de la institución, donde además de tratar estos puntos pasaremos un momento de convivencia entre compañeros.</p> <p>Sin más por el momento, me despido esperando contar con la presencia de todos y cada uno de ustedes.</p> <p>Atentamente,</p> <p>_____ Líder Dpto. Talento Humano</p> <p>_____ Líder Dpto. (.....)</p>	
---	---	---

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

- Controlar que los colaboradores asistan a las reuniones que se realicen.

Cada momento que se vaya a realizar una reunión con los colaboradores se deberá llevar la debida asistencia, para lo cual facilitamos el siguiente formato.

Tabla 20-3: Formato asistencia a reunión

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA																			
Lugar: _____		Fecha: _____																		
Hora de inicio: _____																				
HOJA DE ASISTENCIA A REUNIÓN																				
Tema de la reunión: _____																				
Objetivo de la reunión: _____																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Participantes</th> <th style="width: 33%;">Cargo</th> <th style="width: 33%;">Firma</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>			Participantes	Cargo	Firma															
Participantes	Cargo	Firma																		
OBSERVACIONES: _____ _____ _____ _____ _____ _____																				

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

- Realizar capacitaciones que permitan mejorar el trabajo en equipo.

Este formulario de capacitaciones se recomienda que el Departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Riobamba, envíe de manera cuatrimestral a todos los departamentos de la institución.

Tabla 21-3: Formato de capacitación al personal – Trabajo en equipo

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA					
FORMATO PARA CAPACITACIÓN AL PERSONAL						
Fecha: _____						
Nº	Dirección/Departamento	Cargo	Tema de Capacitación	Contenidos de la Capacitación	Objetivo	Fecha inicio
1						
2						
3						
4						
OBSERVACIONES:						
ELABORADO POR:						
APROBADO POR:						

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

- Evaluar las capacitaciones recibidas por los participantes.

El Departamento de Talento Humano realizará evaluaciones de las capacitaciones a todos los participantes para conocer el impacto que tuvo la misma.

Tabla 22-3: Formato evaluación de la capacitación – Trabajo en equipo

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA			
FORMATO DE EVALUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES				
Tema de la capacitación: _____		Nombre del participante: _____		
Nombre del capacitador: _____		Fecha: _____		
<p>El siguiente cuestionario tiene la finalidad de evaluar las distintas actividades desarrolladas en la capacitación que recibieron los empleados, su respuesta es muy importante, por favor marque con una X las respuestas que mejor refleje según su opinión:</p>				
OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LA CAPACITACIÓN REALIZADA	SI	NO		
¿Los objetivos de la capacitación respondieron a las necesidades que presentaban?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
¿La capacitación le permitió obtener nuevos conocimientos y aprendizajes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
¿Los nuevos aprendizajes adquiridos le son de utilidad para desempeñarse mejor en sus actividades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
METODOLOGÍA DE LA CAPACITACIÓN	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
La forma en cómo se impartió la capacitación fue:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como considera que fue el desarrollo del contenido de la capacitación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durante el desarrollo de la capacitación su actitud participativa fue:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DESEMPEÑO DEL CAPACITADOR	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
La forma de desempeño del capacitador sobre los temas tratados fue:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El nivel de respeto entre el capacitador y los empleados capacitados fue:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como fue la comunicación que existió entre el capacitador y los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Tabla 23-3: Presupuesto Estrategia N°1

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Capacitador	1	\$500,00	\$500,00
Resmas de papel	2	\$4,49	\$8,98
Esferos	30	\$0,35	\$10,50
Carpetas	30	\$0,20	\$6,00
Marcador de pizarra	3	\$0,60	\$1,80
Borrador de pizarra	1	\$0,80	\$0,80
TOTAL			\$528,08

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

3.3.8.5 Estrategias N°2. Liderazgo óptimo

Tabla 24-3: Factor Liderazgo

Nombre de la estrategia	Liderazgo óptimo
Objetivo	Alcanzar un perfecto nivel de liderazgo en la institución.
Responsable	Líder de equipo de Talento Humano
Periodicidad	12 semanas
Alcance	Jefes departamentales
Táctica	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una evaluación a los líderes departamentales, esto nos va a permitir verificar el desempeño y rendimiento del líder. - Desarrollar reuniones de liderazgo, de esta forma el líder participa y puede ir conociendo aspectos que le permitan ser mejor. - Establecer comunicaciones efectivas con los demás, esto permite que el líder sea escuchado y también sepa escuchar. - Realizar capacitaciones sobre inteligencia emocional, el líder al estar a cargo de un gran grupo de personas necesita comprender y entender sus emociones. - Evaluar las capacitaciones recibidas por los participantes.
Presupuesto	\$618,09 (presupuesto referente) <i>El valor final del presupuesto será establecido por el GAD municipal acorde a la necesidad.</i>
Sistema de monitoreo	Control por parte del departamento de Desarrollo institucional, mediante la aplicación de la técnica de observación y evaluación, para luego determinar mediante un informe el nivel de avance y cumplimiento de las actividades.

Fuente: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

La estrategia que se contempla es “Liderazgo óptimo” porque es la forma que cada líder de equipo en la institución debe de reflejar y desarrollar, para alinear a los demás miembros del equipo por un camino correcto, mostrando siempre apoyo hacia ellos y de esta forma lograr alcanzar las metas y objetivos en común, esta estrategia se plantea en función a que el nivel de liderazgo en la institución no es el adecuado y perjudica de forma directa a los empleados en el desempeño de sus actividades por la mala dirección del líder de equipo.

Tácticas

- Realizar una evaluación a los líderes departamentales, esto nos va a permitir verificar el desempeño y rendimiento del líder.

El formato de evaluación será entregado a los empleados de cada departamento para que puedan evaluar al líder de acuerdo a las habilidades establecidas.

Tabla 25-3: Formato de evaluación al líder departamental



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE
RIOBAMBA**



FORMATO DE EVALUACIÓN AL LIDER

Nombre del evaluador: _____

Nombre del líder departamental evaluado: _____

Nombre del Departamento: _____

Fecha de la evaluación: _____

INSTRUCCIONES: Se mostrará a continuación un conjunto de habilidades de liderazgo, lea detenidamente cada una de ellas y proceda a evaluar al líder departamental, utilizando una escala del 1 al 4. Donde 1 es NUNCA, 2 es A VECES, 3 es CASI SIEMPRE Y 4 es SIEMPRE.

N°	HABILIDAD	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN
1	Disposición para delegar.	El líder asigna responsabilidades sobre las actividades realizadas por cada empleado.	
2	Identificar problemas.	El líder tiene la habilidad de detectar los problemas y tomar medidas para brindar soluciones.	
3	Conseguir que los empleados colaboren mutuamente.	El líder trabaja conjuntamente con los empleados y es capaz de reconocer el nivel de destreza de cada uno.	
4	Evaluar y retroalimentar a los colaboradores.	El líder comprueba que el trabajo realizado este hecho de forma correcta y de existir errores los corrige de manera respetuosa.	
5	Comunicación oral.	El líder escucha atentamente a sus colaboradores y es capaz de generar un diálogo efectivo.	
6	Honestidad.	El líder refleja transparencia al tratar con los colaboradores.	
7	Tomar decisiones.	El líder es capaz de tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores que tengan fundamento para así ejecutar sus acciones.	

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

- Desarrollar reuniones de liderazgo, de esta forma el líder participa y puede ir conociendo aspectos que le permitan ser mejor.

Tabla 26-3: Formato convocatoria reunión de líderes departamentales

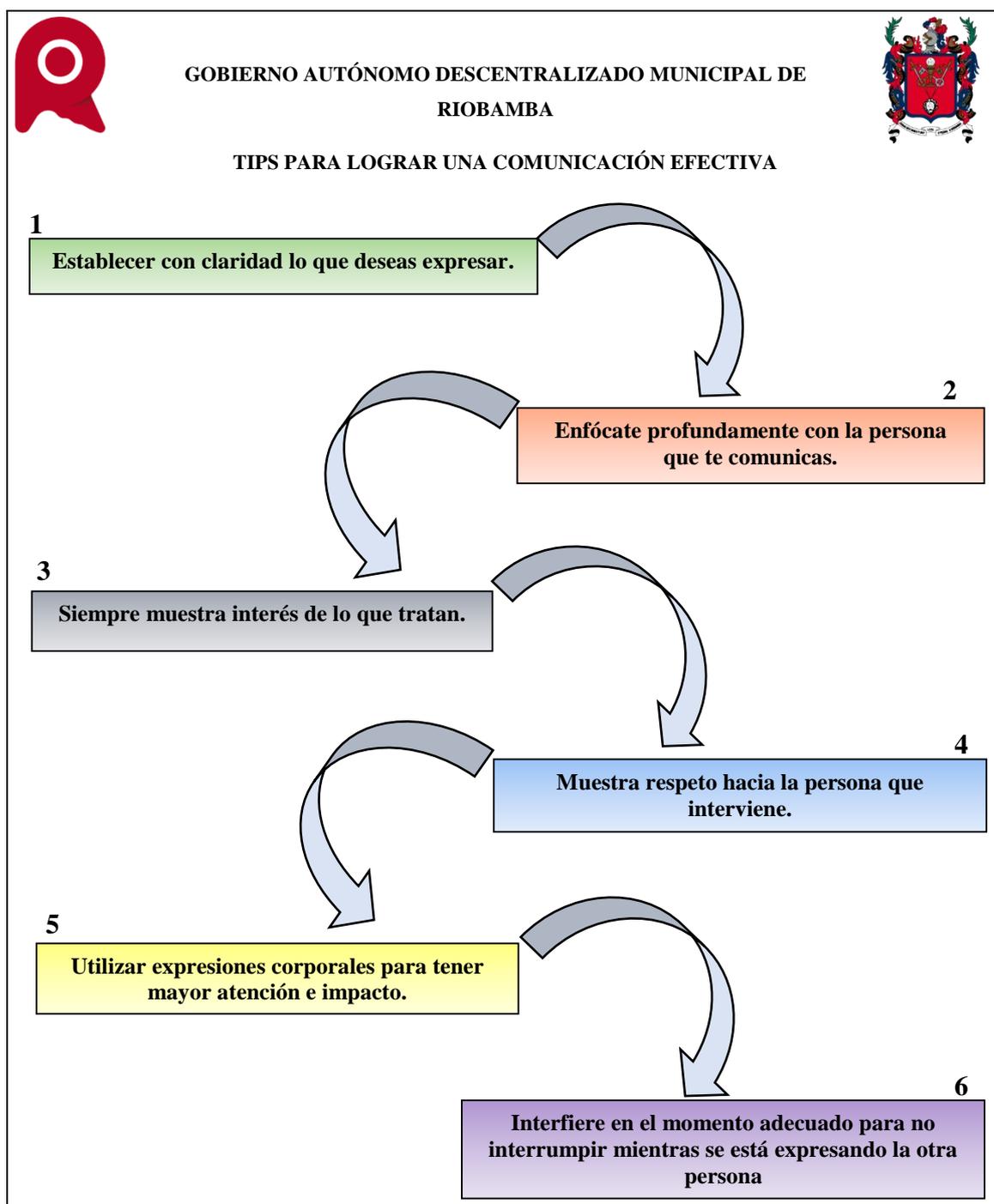
	<p style="text-align: center;">GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA</p> <p style="text-align: center;">CONVOCATORIA</p> <p>Lugar y Fecha: _____</p> <p>Estimados colaboradores:</p> <p>Por medio de la presente, les comunicamos que el día ____ de _____ de _____, a las ____ horas se llevará a cabo una reunión en la que tocaremos puntos que nos interesan a todos tales como _____.</p> <p>La reunión se llevara a cabo en la sala de reuniones de la institución, donde además de tratar estos puntos pasaremos un momento de convivencia entre compañeros.</p> <p>Sin más por el momento, me despido esperando contar con la presencia de todos y cada uno de ustedes.</p> <p>Atentamente,</p> <p>_____ Líder Dpto. Talento Humano</p>	
---	--	---

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

- Establecer comunicaciones efectivas con los demás, esto permite que el líder sea escuchado y también sepa escuchar.

Para poder comprender como establecer una comunicación efectiva con los demás se contempla un formato con tips los cuales llevaran a que pueda existir una mejor relación entre los líderes departamentales y los empleados.

Tabla 27-3: Formato de Tips para lograr una comunicación efectiva



Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

- Realizar capacitaciones que busquen mejorar las habilidades y conocimiento de los líderes departamentales.

Este formulario de capacitaciones se recomienda que el Departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Riobamba, envíe de manera trimestral a todos los líderes departamentales de la institución.

Tabla 28-3: Formato de capacitación a los líderes departamentales.

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA					
FORMATO PARA CAPACITACIÓN A LIDERES DEPARTAMENTALES						
Fecha: _____						
Nº	Dirección/Departamento	Cargo	Tema de Capacitación	Contenidos de la Capacitación	Objetivo	Fecha inicio
1						
2						
3						
4						
OBSERVACIONES:						
ELABORADO POR:						
APROBADO POR:						

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

- Evaluar las capacitaciones recibidas por los participantes.

El Departamento de Talento Humano realizara evaluaciones de las capacitaciones recibidas a todos los líderes departamentales para conocer el impacto que tuvo la misma.

Tabla 29-3: Formato evaluación de capacitación a los líderes departamentales

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA			
FORMATO DE EVALUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES				
Tema de la capacitación: _____		Nombre del participante: _____		
Nombre del capacitador: _____		Fecha: _____		
<p>El siguiente cuestionario tiene la finalidad de evaluar las distintas actividades desarrolladas en la capacitación que recibieron los empleados, su respuesta es muy importante, por favor marque con una X las respuestas que mejor refleje según su opinión:</p>				
OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LA CAPACITACIÓN REALIZADA	SI	NO		
¿Los objetivos de la capacitación respondieron a las necesidades que presentaban?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
¿La capacitación le permitió obtener nuevos conocimientos y aprendizajes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
¿Los nuevos aprendizajes adquiridos le son de utilidad para desempeñarse mejor en sus actividades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
METODOLOGÍA DE LA CAPACITACIÓN	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
La forma en cómo se impartió la capacitación fue:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como considera que fue el desarrollo del contenido de la capacitación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durante el desarrollo de la capacitación su actitud participativa fue:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DESEMPEÑO DEL CAPACITADOR	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
La forma de desempeño del capacitador sobre los temas tratados fue:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El nivel de respeto entre el capacitador y los empleados capacitados fue:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como fue la comunicación que existió entre el capacitador y los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Tabla 30-3: Presupuesto Estrategia N°2

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Capacitador	1	\$600,00	\$600,00
Resmas de papel	1	\$4,49	\$4,49
Esferos	20	\$0,35	\$7,00
Carpetas	20	\$0,20	\$4,00
Marcador de pizarra	3	\$0,60	\$1,80
Borrador de pizarra	1	\$0,80	\$0,80
TOTAL			\$618,09

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

3.3.8.6 Estrategia N°3. Canales de comunicación

Tabla 31-3: Factor Comunicación

Nombre de la estrategia	Canales de comunicación.
Objetivo	Incluir medios de comunicación para mejorar el flujo de información.
Responsable	Líder de equipo de Talento Humano
Periodicidad	Constante aplicación
Alcance	Empleados del municipio de Riobamba
Táctica	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar capacitaciones para fortalecer la comunicación interna promoviendo el uso de nuevas herramientas. - Aplicar roll ups, esto permitirá la difusión de información que requiere dar a conocer la institución. - Facilitar un medio que permite a los colaboradores poder manifestar sus sugerencias. - Elaborar pizarras con información de carácter oficial.
Presupuesto	\$888,08 (presupuesto referente) <i>El valor final del presupuesto será establecido por el GAD municipal acorde a la necesidad.</i>
Sistema de monitoreo	Control por parte del departamento de Desarrollo institucional, mediante la aplicación de la técnica de observación y evaluación, para luego determinar mediante un informe el nivel de avance y cumplimiento de las actividades.

Fuente: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

La estrategia que se contempla es “Canales de Comunicación” porque se aplicarán distintas herramientas que permitan que la información en la institución pueda ser transmitida de forma correcta entre las distintas áreas y así generar una mayor coordinación y control de las actividades, la estrategia se plantea en función a que en el municipio la comunicación no es fluida lo cual afecta al tráfico de información y se genera un bajo rendimiento laboral, bajo nivel de confianza y difiere a la toma de decisiones.

Tácticas

- Realizar capacitaciones para fortalecer la comunicación interna promoviendo el uso de nuevas herramientas.

Este formulario de capacitaciones se recomienda que el Departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Riobamba, envíe de manera anual a todos los participantes departamentales de la institución.

Tabla 32-3: Formato de capacitación al personal – Comunicación interna

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA					
FORMATO PARA CAPACITACIÓN AL PERSONAL						
Fecha: _____						
Nº	Dirección/Departamento	Cargo	Tema de Capacitación	Contenidos de la Capacitación	Objetivo	Fecha inicio
1						
2						
3						
4						
OBSERVACIONES:						
ELABORADO POR:						
APROBADO POR:						

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

- Facilitar un medio que permite a los colaboradores poder manifestar sus sugerencias. Este formato de sugerencias se contemplará para que los colaboradores puedan emitir ya sea sugerencias, opiniones, ideas o necesidades que se les presenten.

Tabla 33-3: Formato para sugerencias

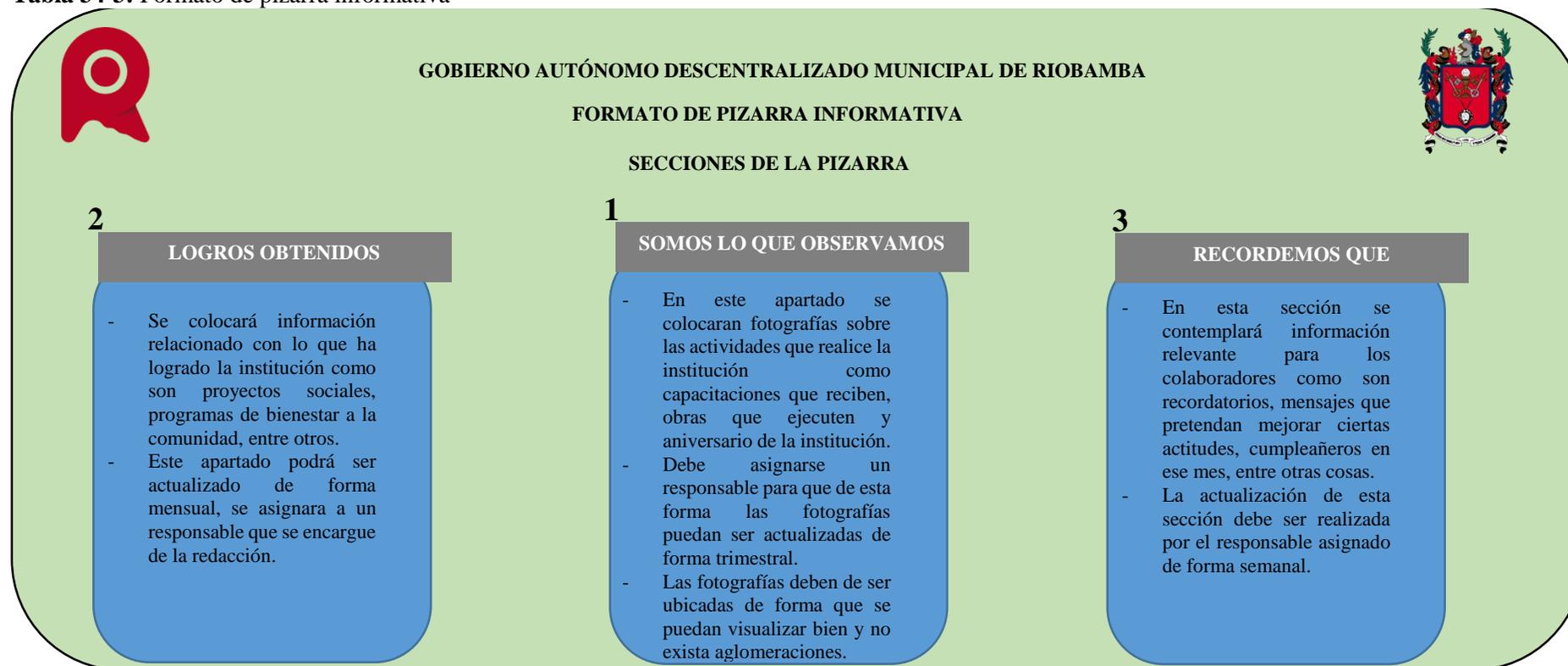
	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA		
FORMATO PARA SUGERENCIAS			
DATOS PERSONALES			
FECHA(DD-MM-AAAA):			
NOMBRE Y APELLIDO			
DEPARTAMENTO:			
ASUNTO			
SUGERENCIAS <input type="checkbox"/>	OPINIONES <input type="checkbox"/>	IDEAS <input type="checkbox"/>	NECESIDADES <input type="checkbox"/>
DESCRIPCIÓN DEL ASUNTO			
<hr/>			

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

- Elaborar pizarra informativa.

La pizarra informativa podría ser ubicada en la parte izquierda a la entrada del municipio, para que de esta forma los colaboradores tengan presente aspectos importantes.

Tabla 34-3: Formato de pizarra informativa



Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Tabla 35-3: Presupuesto Estrategia N°3

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Capacitador	1	\$600,00	\$600,00
Resmas de papel	2	\$4,49	\$8,98
Esferos	30	\$0,35	\$10,50
Carpetas	30	\$0,20	\$6,00
Marcador de pizarra	3	\$0,60	\$1,80
Borrador de pizarra	1	\$0,80	\$0,80
Roll ups	3	\$90,00	\$260,00
TOTAL			\$888,08

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

3.3.8.7 Estrategia N^a 4. Promover la participación

Tabla 36-3: Factor Motivación

Nombre de la estrategia	Promover la participación
Objetivo	Fomentar en los empleados un mayor compromiso con la institución.
Responsable	Líder de equipo de Talento Humano
Periodicidad	Constante aplicación
Alcance	Empleados del municipio de Riobamba
Táctica	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar charlas motivacionales. - Felicitar a los trabajadores en su cumpleaños - Hacer partícipe a todos los empleados en el aniversario de la institución. - Realizar torneos que sean coordinados por el club municipal de diferentes disciplinas - Realizar concursos de méritos y oposición para que los empleados puedan recibir un ascenso en su puesto de trabajo.
Presupuesto	\$465,96 (presupuesto referente) <i>El valor final del presupuesto será establecido por el GAD municipal acorde a la necesidad.</i>
Sistema de monitoreo	Control por parte del departamento de Desarrollo institucional, mediante la aplicación de la técnica de observación y evaluación, para luego determinar mediante un informe el nivel de avance y cumplimiento de las actividades.

Fuente: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

La estrategia establecida es “Promover la Participación” porque se busca que al trabajador se le permita formar parte de la institución activamente involucrándolo en el desarrollo de eventos, talleres y reuniones ya que de esta forma se logrará un mayor compromiso del empleado hacia la institución, esta estrategia es contemplada en función a que no todos los empleados se encuentran con un nivel de motivación favorable lo cual impide estar concentrado y pierda el interés en desarrollar su trabajo de forma correcta.

Tácticas

- Elaborar charlas motivacionales.

Este formato se contemplará para poder realizar charlas motivacionales a los colaboradores y de esta forma lograr que el empleado se sienta mejor y pueda mejorar su desempeño.

Tabla 37-3: Formato para la presentación del contenido de las charlas motivacionales.

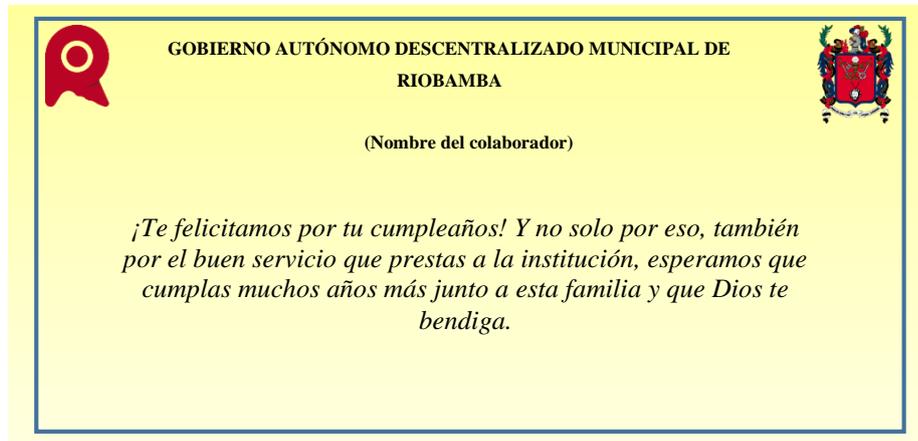
	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA	
FORMATO CONTENIDO CHARLAS MOTIVACIONALES		
TEMA: (el tema se contemplará de acuerdo al tipo de charla que se requiera realizar a los colaboradores)		
OBJETIVO: (lo que se pretende mejorar en los colaboradores a partir de la charla a realizar)		
DURACIÓN: (tiempo que se tome el desarrollo de la charla)		
SE DIRIJE A: (área que requiera la charla)		
CONFERENCISTA: (persona encargada de impartir la charla)		
RESPONSABLE: (persona encargada de verificar que se cumpla la charla)		
CONTENIDO		
- (Información que contempla el tema general para su desarrollo)		
-		
-		
-		
-		
_____ Líder Dpto. Talento Humano		_____ Líder Dpto. (.....)

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

- Felicitar a los trabajadores en su cumpleaños.

Se enviará a todos los colaboradores una tarjeta de felicitación en el día de su cumpleaños con la finalidad de que sientan su cercanía con la institución.

Tabla 38-3: Formato tarjeta de felicitación de cumpleaños



Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

- A ser partícipe a todos los empleados en el aniversario de la institución.

Tabla 39-3: Formato invitación al aniversario del municipio



Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

- Realizar torneos que sean coordinados por el club municipal de diferentes disciplinas. Se entregará a los colaboradores este informativo para que conozcan las diferentes disciplinas deportivas que estarán vigentes en los torneos que realiza el club municipal cada 6 meses para la integración de los colaboradores.

Tabla 40-3: Informativo de actividades deportivas

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA	
<p style="text-align: center;">ORGANIZACIÓN</p> <p>El GAD Riobamba junto con el club municipal extiende la cordial invitación a todos los empleados de la institución para que sean partícipes del campeonato de las distintas disciplinas a desarrollarse.</p>	<p style="text-align: center;">TORNEOS DEPORTIVOS</p> <p style="text-align: center;">GRAN TORNEO MULTIDISCIPLINARIO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ BASQUETBALL ✓ FUTBOLL ✓ VOLEY BALL ✓ AJEDREZ ✓ BILLAR ✓ PING PONG 	<p style="text-align: center;">CONDICIONES GENERALES DEL TORNEO</p> <p>Se establecerán reglas para asegurar el desarrollo de un juego justo entre los participantes</p> <p style="text-align: right;">ORGANIZADOR: Club Municipal</p>

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

- Realizar concursos de méritos y oposición para que los empleados puedan recibir un ascenso en su puesto de trabajo.

Tabla 41-3: Normativa concurso de méritos y oposición

	<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA</p>	
<p>CONCURSOS DE MERITOS Y OPISICIÓN</p>		
<p>Los concursos de méritos y oposición realizados en el GAD Municipal de Riobamba están regidos baja la siguiente base legal que lo regula:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Constitución de la República del Ecuador - Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. - Ley de Seguridad Social - Ley Orgánica del Servicio Público - Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público - Norma Sustitutiva de la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal 		
<p>NOTA: Los concursos de méritos y oposición que se desarrollen en la institución, serán publicados a través de los medios de prensa escrita, digital y televisiva, con la finalidad de llegar a los distintos sectores. Los concursos también serán públicos, para garantizar la veracidad y legalidad de los mismos.</p>		

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Tabla 42-3: Presupuesto Estrategia N°4

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Conferencista	1	\$400	\$400,00
Resmas de papel	4	\$4,49	\$17,96
Cartuchos de tinta a color	4	\$12,00	\$48,00
TOTAL			\$465,96

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

3.3.8.8 Estrategia N°5. Entorno de trabajo adecuado

Tabla 43-3: Factor Clima laboral

Nombre de la estrategia	Entorno de trabajo adecuado
Objetivo	Promover un ambiente agradable de trabajo que mejore el nivel productivo de los empleados.
Responsable	Líder de equipo de Talento Humano
Periodicidad	Cada que lo amerite
Alcance	Empleados del municipio de Riobamba
Táctica	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar pausas activas, esto permitirá que el empleado pueda deslindarse un momento del trabajo que está realizando para disminuir su nivel de estrés y evitar posibles problemas de salud. - Solicitar equipos y herramientas actualizados, esto permite que el empleado pueda realizar su trabajo correctamente. - Recomendar una iluminación adecuada, permite que el riesgo de que pase algún accidente sea menor al momento de que el empleado este desarrollando sus actividades. - Sensibilizar cultivar valores multiculturales y fomentar que en el trato entre compañeros destaque la tolerancia.
Presupuesto	\$65,96 (presupuesto referente) <i>El valor final del presupuesto será establecido por el GAD municipal acorde a la necesidad.</i>
Sistema de monitoreo	Control por parte del departamento de Desarrollo institucional, mediante la aplicación de la técnica de observación y evaluación, para luego determinar mediante un informe el nivel de avance y cumplimiento de las actividades.

Fuente: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

La estrategia establecida es “Entorno de trabajo adecuado” porque se busca que el empleado se sienta cómodo al momento de realizar su trabajo brindándole todo lo necesario que impulse a incrementar su nivel de productividad, esta estrategia se plante en función a que en la institución el ambiente de trabajo no es el apropiado para ciertos empleados lo cual afecta su nivel de rendimiento y retrasa al cumplimiento de las actividades por parte del municipio.

- Realizar pausas activas, esto permitirá que el empleado pueda deslindarse un momento del trabajo que está realizando para disminuir su nivel de estrés y evitar posibles problemas de salud.

Tabla 44-3: Formato actividades pausas activas

PAUSAS ACTIVAS	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA			
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir el nivel de estrés del empleado provocado por las actividades que realizan. - Prevenir problemas de salud a causa de los movimientos repetitivos o estáticos. - Fortalecer el desempeño laboral de los empleados - Disminuir la tensión y muscular y mejorar la postura 			
ACTIVIDADES RECOMENDADAS PARA LAS PAUSAS ACTIVAS	REPETICIONES	TIEMPO ESTIMADO	REALIZACIÓN	
CUELLO				
Masajea tu cuello con las dos manos la parte posterior.	2	1m	Cada 2 horas	
Inclinar tu cuello hacia delante y hacia tras.	10	1m	Cada 2 horas	
Gira la cabeza hacia la derecha e izquierda	10	1m	Cada 2 horas	
HOMBROS				
Levantar y bajar los hombros.	12	1m	Cada 3 horas	
Realiza rotaciones hacia dentro y hacia fuera con tus hombros ubicando la palma de tu mano sobre ellos.	8	30seg	Cada 3 horas	
Ubica tu mano derecha sobre tu hombro contrario y con tu mano izquierda empuja tu codo hacia tras.	8	30seg	Cada 2 horas	
BRAZOS				
Abrir tus brazos lateralmente y muévalos de arriba hacia abajo.	10	30seg	Cada 3 horas	
Elevar tus brazos de manera frontal, estira y recoja el antebrazo.	10	30seg	Cada 3 horas	

MANOS			
Cierra tus manos y vuelve abrir.	12	1m	Cada 2 horas
Haz puño y realiza círculos con las muñecas.	12	1m	Cada 2 horas
Sacudir las manos suavemente	12	1m	Cada 2 horas
ESPALDA Y ABDOMEN			
Recoger los brazos hacia tras suavemente.	12	1,5m	Cada 2 horas
Arquea la espalda y estira lentamente.	10	1m	Cada 2 horas
Póngase de pie y eleve una rodilla a la altura el pecho y luego la otra.	12	2m	Cada 2 horas

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

- Solicitar equipos y herramientas actualizados, esto permite que el empleado pueda realizar su trabajo correctamente.

Tabla 45-3: Formato de solicitud equipos y herramientas de trabajo.

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA	
SOLICITUD		
(Lugar y fecha)		
Señor: _____		
Asunto: _____		
Solicitado por: _____		
Saludos, me dirijo a usted respetuosamente:		
El presente es para reportarle que existe un inconveniente con (Describir lo que necesita ser arreglado, cambiado o dar mantenimiento) _____.		
En mención a lo anterior le solicitamos de la manera más comedida y humilde, se tome la decisión de dar solución al problema que se presenta.		
Gracias por su atención, espero su respuesta.		
Atentamente,		
_____ Líder Dpto. (.....)		

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

- Recomendar una iluminación adecuada, permite que el riesgo de que pase algún accidente sea menor al momento de que el empleado este desarrollando sus actividades.

Tabla 46-3: Formato de solicitud de iluminación

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA	
	SOLICITUD	
		(Lugar y fecha)
<p>Señor: _____</p> <p>Asunto: _____</p> <p>_____</p> <p>Solicitado por: _____</p>		
<p>Saludos, me dirijo a usted respetuosamente:</p> <p>El presente es para reportarle que existe un inconveniente con (Describir lo que necesita ser arreglado, cambiado o dar mantenimiento) _____.</p> <p>En mención a lo anterior le solicitamos de la manera más comedida y humilde, se tome la decisión de dar solución al problema que se presenta.</p> <p>Gracias por su atención, espero su respuesta.</p> <p>Atentamente,</p> <p>_____</p> <p>Líder Dpto. (.....)</p>		

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

- Sensibilizar, cultivar la interculturalidad y fomentar que en el trato entre compañeros destaque la tolerancia.

Se elabora el siguiente tríptico con la finalidad de que los colaboradores puedan comprender el tema de la interculturalidad y de esta forma sepan que debemos integrarnos con todos sin importa a la cultura que pertenezcas.

Tabla 37-3: Tríptico sobre la interculturalidad

<p style="text-align: center;">VENTAJAS DE LA INTERCULTURALIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> -Acercamiento a las diferentes culturas. - Ser empático - Más respetuosos. - Conocer las distintas opiniones de los demás. - Aprender asumir las propias diferencias 		  <p style="text-align: center;">GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA</p> <p style="text-align: center;">“CULTIVEMOS LA INTERCULTURALIDAD”</p> <p style="text-align: center;">Las diferencias nos enriquecen y el respeto, y la tolerancia nos unen</p> 
--	---	---

LA INTERCULTURALIDAD EN LA INSTITUCIÓN

La interculturalidad en la institución es el proceso de que exista un dialogo, una comunicación plenamente favorable entre los colaboradores, respetándose y aceptando las diferentes cultura que pertenezcan cada uno, de esta forma se logra favorecer una integración y convivencia estable con cada uno de los colaboradores.



CARACTERÍSTICAS DE LA INTERCULTURALIDAD

- Mejora el nivel de confianza entre los demás.
- Se basa en el conocimiento de la diversidad de culturas.
- Interrelaciona a personas o grupos con culturas distintas.
- Mejora la cooperación y convivencia entre las personas.

PRINCIPIOS DE LA INTERCULTURALIDAD

La interculturalidad está basada en 3 principios los cuales son:

- El principio de la ciudadanía.
- El respeto a la identidad cultural y el derecho de los pueblos.
- Unidad en la diversidad cultural, caracterizada por no ser impuesta si no construida.



ETAPAS DE LA INTERCULTURALIDAD

La interculturalidad debe de seguir ciertas etapas para de esta forma poder lograr ponerse en práctica.

- El respeto mutuo. Se debe respetar a cada persona para poder recibir el mismo respeto que damos.
- El diálogo horizontal. Debe existir una interacción con igualdad de oportunidades, donde todos se consideren ganadores.
- La comprensión mutua. Se refiere a que la persona debe tener empatía, es decir comprender y considerar a los demás.
- La sinergia. Se enfoca en obtener resultados que se ven difíciles desde una perspectiva única, pero la diversidad es la que ayuda a lograr esos resultados.

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Tabla 48-3: Presupuesto Estrategia N°5

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Resmas de papel	4	\$4,49	\$17,96
Cartuchos de tinta a color	4	\$12,00	\$48,00
TOTAL			\$65,,96

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

Tabla 49-3: Presupuesto Total del Plan de Mejora¹

N°	ESTRATEGIA	DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	ACCIONES PARTICIPATIVAS	Capacitador	1	\$500,00	\$500,00
		Resmas de papel	2	\$4,49	\$8,98
		Esferos	30	\$0,35	\$10,50
		Carpetas	30	\$0,20	\$6,00
		Marcador de pizarra	3	\$0,60	\$1,80
		Borrador de pizarra	1	\$0,80	\$0,80
2	LIDERAZGO ÓPTIMO	Capacitador	1	\$600,00	\$600,00
		Resmas de papel	1	\$4,49	\$4,49
		Esferos	20	\$0,35	\$7,00
		Carpetas	20	\$0,20	\$4,00
		Marcador de pizarra	3	\$0,60	\$1,80
		Borrador de pizarra	1	\$0,80	\$0,80
3	CANALES DE COMUNICACIÓN	Capacitador	1	\$600,00	\$600,00
		Resmas de papel	2	\$4,49	\$8,98
		Esferos	30	\$0,35	\$10,50
		Carpetas	30	\$0,20	\$6,00
		Marcador de pizarra	3	\$0,60	\$1,80
		Borrador de pizarra	1	\$0,80	\$0,80
		Roll ups	3	\$90,00	\$260,00
4	PROMOVER LA PARTICIPACIÓN	Conferencista	1	\$400	\$400,00
		Resmas de papel	4	\$4,49	\$17,96
		Cartuchos de tinta a color	4	\$12,00	\$48,00
5	ENTORNO DE TRABAJO ADECUADO	Resmas de papel	4	\$4,49	\$17,96
		Cartuchos de tinta a color	4	\$12,00	\$48,00
PRESUPUESTO TOTAL					\$2.566,17

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

¹ Los presupuestos que se han establecido son enfocados a una muestra, ya que el presupuesto variará dependiendo de la extensión que exista.

Tabla 50-3: Plan de mejora

Nº	Estrategias	Se logra mejorar	Responsables	Objetivos	Alcance	Financiación
1	Acciones participativas	La relación laboral entre compañeros de trabajo	Líder de cada área y Líder de Talento Humano	Fomentar una mayor relación laboral	Empleados del municipio de Riobamba	GAD Municipal de Riobamba
2	Liderazgo óptimo	Las habilidades y conocimientos de cada líder departamental, para dirigir de correcta forma a su determinado grupo.	Líder de equipo de Talento Humano	Alcanzar un perfecto nivel de liderazgo en la institución.	Jefes departamentales	GAD Municipal de Riobamba
3	Canales de comunicación	La forma de compartir la información de trabajo entre empleados de cada área.	Líder de equipo de Talento Humano	Incluir medios de comunicación para mejorar el flujo de información.	Empleados del municipio de Riobamba	GAD Municipal de Riobamba
4	Promover la participación	El nivel de confianza del empleado para que este se sienta seguro y conforme en la institución.	Líder de equipo de Talento Humano	Fomentar en los empleados un mayor compromiso con la institución.	Empleados del municipio de Riobamba	GAD Municipal de Riobamba
5	Entorno de trabajo adecuado	El ambiente de trabajo del empleado el cual permite que cuente con las herramientas e instalaciones necesarias para su buen desempeño.	Líder de equipo de Talento Humano	Promover un ambiente agradable de trabajo que mejore el nivel productivo de los empleados.	Empleados del municipio de Riobamba	GAD Municipal de Riobamba

Elaborado por: Paredes. K; Rivera. A (2021)

CONCLUSIONES

- El análisis del comportamiento organizacional realizado al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, permitió detectar e identificar los factores que contempla el comportamiento organizacional que están interfiriendo en el desempeño laboral de los empleados, afectando de esta manera su nivel de eficiencia, eficacia y productividad.
- El comportamiento organizacional es considerado como un pilar fundamental en una institución ya que influye directamente con los empleados, los respectivos factores que se contempló dirigen a comprender que tan importantes son y como inciden en el desempeño laboral de los empleados.
- La elaboración y aplicación de la encuesta como instrumento de diagnóstico permitió recopilar la información necesaria sobre el comportamiento organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, mediante la observación y análisis realizado se pudo encontrar falencias de factores como trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, motivación y clima laboral.
- El plan de mejora se elaboró en base a las falencias de los factores que fueron detectadas en los resultados obtenidos de las encuestas, en el mismo se detalla también aspectos importantes como estrategias, objetivos, periodicidad, actividades y responsables que contribuyen de forma positiva al mejoramiento del comportamiento organizacional de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba.

RECOMENDACIONES

Una vez culminado el trabajo de investigación y para facilitar el desarrollo del plan de mejora del comportamiento organizacional que permite corregir los factores que afectan al desempeño de los empleados, se recomienda lo siguiente:

- La institución deberá tener en cuenta que al contemplar el comportamiento organizacional este permite mejorar el entorno en su ambiente de trabajo, lo mismo que conlleva a que los empleados puedan desempeñar sus labores de forma efectiva, eficiente y responsable, para así conseguir un mayor vínculo del empleado hacia la institución.
- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba deberá realizar un estudio de forma periódica sobre el comportamiento organizacional en los empleados mediante el cual podrá recopilar información que facilitara identificar factores negativos que estén afectando el desempeño de los empleados, permitiendo así que la institución mejore de manera efectiva en todas sus actividades y facilite la comprensión de las relaciones interpersonales en las que interactúan los empleados.
- Desarrollar las actividades propuestas en el plan de mejora del comportamiento organizacional con el fin de rectificar los problemas que se presentan en los distintos factores que contempla el comportamiento organizacional, considerando cada uno de los aspectos establecidos en el plan como la periodicidad, el o los responsables, la forma de monitoreo, entre otros; los mismos que permitirán con mayor facilidad alcanzar los objetivos propuestos para cada factor.

GLOSARIO

Clima Laboral: Conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización. (Forehand & Von Haller, 1964)

Comportamiento Organizacional: Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones. (Robbins & Judge, 2009)

Comunicación: Es la herramienta que posibilita al hombre realizar o expresar sus ideas, pensamientos, sentimientos y que se materializa a través de signos verbales. (Gómez, Fedor, 2016)

Cultura Organizacional: Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. (Marcos Rodriguez, 2012)

Desarrollo Individual: Es la realización de un proceso de introspección en el que intentamos descubrir nuestra propia identidad para explorar nuestros talentos, mejorar nuestra salud, hacer cambios en nuestro estilo de vida, y todo aquello que sea necesario para estar en armonía con nuestra mente y cuerpo. (Universia, 2019)

Encuesta: Las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado, dicho cuestionario está diseñado para obtener información específica. (Malhotra, 2008)

Evaluación del Desempeño: Es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. (Ureña Figueroa, 2013)

Liderazgo: Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. (Chiavenato, 2004)

Motivación: Proceso que explica el inicio, dirección, intensidad y perseverancia de la conducta encaminada hacia el logro de una meta, modulado por las percepciones que los sujetos tienen de sí mismos y por las tareas a las que se tienen que enfrentar. (Naranjo Pereira, 2009)

Trabajo en Equipo: Es una labor que se lleva a cabo a través de un conjunto de integrantes que tienen un objetivo común, aunque cada uno desarrolle sus tareas de forma individual para conseguirlo. (Peiró, 2020)

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (Diciembre de 2014). El Método de la Investigación. Obtenido de spentamexico.org:
[http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Alcaraz, C. (2018). Un gran desafío: motivar a nuestros alumnos a través de la evaluación. Obtenido de unibarcelona.com:
<https://www.unibarcelona.com/es/actualidad/noticias/un-gran-desafio-motivar-nuestros-alumnos-traves-de-la-evaluacion>
- Alles, M. (2017). Comportamiento Organizacional: como lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias (Segunda ed.). Buenos Aires: Granica. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=X-H4DwAAQBAJ&pg=PT1&dq=comportamiento+organizacional&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwietcaU0cjsAhWm2FkKHXXhC-o4ChDoATAAegQIBRAC#v=onepage&q=comportamiento%20organizacional&f=false>
- Álvarez, C. (2012). Metodología de la investigación. Colombia.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Desarrollo de Ventajas Competitivas. Lambayeque, Perú: USAT. Obtenido de <https://books.google.co.in/books?id=uRf11b44BjEC&pg=PA17&lpq=PA17&dq=#v=onepage&q&f=false>
- Ávila, A. (2015). Diagnóstico Organizacional. Cuba: Universtaria Félix Varela.
- Baena, G. (2014). Metodología de la Investigación. Serie integral por competencias (Primera ed.). México: Patria. Obtenido de <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384093.pdf>
- Barcelo, J. (2017). La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH. Obtenido de [blogs.imf-formacion.com: https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/](https://blogs.imf-formacion.com/blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/)
- Bordas, M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Campos, D., & Días, O. (2003). Motivación Humana. Obtenido de [psiquiatria.facmed.unam.mx: http://psiquiatria.facmed.unam.mx/docs/ism/unidad2.2.pdf](http://psiquiatria.facmed.unam.mx/docs/ism/unidad2.2.pdf)
- Catalán, S. (2017). Qué es la motivación. Obtenido de [cipsiapsicologos.com: https://www.cipsiapsicologos.com/blog-de-psicologia/que-es-la-motivacion/](https://www.cipsiapsicologos.com/blog-de-psicologia/que-es-la-motivacion/)
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional. México: Thompson.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (Segunda ed.). México: The McGraw-Hill.

- Fajardo, G., & Nivia, A. (2016). Relaciones públicas y comunicación organizacional. Colombia: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Forehand, G., & Von Haller, G. (1964). La variación ambiental en los estudios de comportamiento organizacional. *Psychological. Bulletin* Albarracín.
- Foster, R. (2015). Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo. Obtenido de pymesonline.com: http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/A038.pdf
- Ganán, M. (2015). Evaluación del comportamiento organizacional y propuesta de mejora continua en el desempeño laboral de los colaboradores de la fábrica de mármoles Riobamba. (Tesis de Ingeniería, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de [dspace.esPOCH.edu.ec: http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8252/1/12T01003.pdf](http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8252/1/12T01003.pdf)
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia Social*. México: Planeta Mexicana S.A.
- Gómez, Fedor , S. J. (2016). La Comunicación. Obtenido de Scielo.org: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-71382016000300002
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Jimenez de Diego, M. (2014). *Guía para la elaboración e implementación del plan de mejora institucional*. Santo Domingo.
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización. *Gestión Joven*, 3. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6448202>
- Leyva, C. (2016). *Tecnología para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional: aplicación en organizaciones turísticas de Holguín*. La Habana: Universitaria.
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Ballaterra (Cerdanyola del Vallès): Universitat Autònoma de Barcelona.
- Maldonado, J. (2018). *Metodología de Investigación Social. Paradigmas: Cuantitativa, sociocrítico, cualitativo, complementario*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=FTSjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=enfoque+cualitativo+y+cuantitativo+segun+autores&ots=6l4J1NHF_7&sig=zz64FD3nkPotSypmD4g8a52drnE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Marcos Rodriguez, L. A. (27 de Febrero de 2012). La cultura organizacional. Obtenido de eoi.es: <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/#comments>

- Medina, J. (2018). Las Organizaciones del nuevo Milenio. Liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Obtenido de [bancanews.com](https://www.bancanews.com/las-organizaciones-del-nuevo-milenio/): <https://www.bancanews.com/las-organizaciones-del-nuevo-milenio/>
- Molina, L., Briones, Í., & Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional. Obtenido de [dialnet.unirioja.es](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802885): <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802885>
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 153-170. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
- Navarro, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Educación*, 62.
- Paz, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. Tlalnepantla, Estado de México: Red Tercer Milenio.
- Peiró, R. (7 de Mayo de 2020). Trabajo en Equipo. Obtenido de [economipedia.com](https://economipedia.com/definiciones/trabajo-en-equipo.html): <https://economipedia.com/definiciones/trabajo-en-equipo.html>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, I. (2017). Evaluación del Desempeño. Obtenido de [repositorio.comillas.edu](https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135467/retrieve): <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135467/retrieve>
- Sánchez, A. (2019). Definición de Liderazgo. Obtenido de [conceptodefinicion.de](https://conceptodefinicion.de/liderazgo/): <https://conceptodefinicion.de/liderazgo/>
- Shein, E. (2017). *Organizational culture and leadership* (Quinta ed.). Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Silva, A. (2019). Cultura organizacional. Obtenido de [repositorio.pgsskroton.com](https://repositorio.pgsskroton.com/handle/123456789/27655): <https://repositorio.pgsskroton.com/handle/123456789/27655>
- Tamayo, M. (2006). *Técnicas de investigación*. (2ª Edición). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Universia. (27 de Septiembre de 2019). Qué es el desarrollo personal y por qué es tan importante. Obtenido de [universia.net](https://www.universia.net/ar/actualidad/orientacion-academica/que-desarrollo-personal-que-tan-importante-1166703.html): <https://www.universia.net/ar/actualidad/orientacion-academica/que-desarrollo-personal-que-tan-importante-1166703.html>
- Ureña Figueroa, S. (11 de Marzo de 2013). Evaluación de Desempeño. Obtenido de [eoi.es](https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-de-desempeno/): <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-de-desempeno/>
- Zambrano, L. (2015). *Diagnóstico Del Comportamiento Organizacional y Plan De Mejora Laboral Para El Registro De La Propiedad Y Mercantil Del Cantón Bolívar*. (Tesis de Ingeniería, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López). Obtenido de [repositorio.espam.edu.ec](http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/250/1/TAP56.pdf): <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/250/1/TAP56.pdf>
- Zans, A. (2017). "Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016.". (Tesis de Maestría, Universidad

Nacional Autónoma de Nicaragua). Obtenido de repositorio.unan.edu.ni:
<https://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>



DIRECCION DE BIBLIOTECAS
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE
Y LA INVESTIGACION



Ing. Jonathan Parreño Uquillas MBA
ANALISTA DE BIBLIOTECA 1

ANEXOS

ANEXO A: CARTA DE AUSPICIO



Municipio de
Riobamba

Dirección de Gestión
de Talento Humano

Riobamba, 23 de septiembre de 2020
Oficio N° GADMR-GTH-2020-0390-OF

Señor/ita

Karen Pamela Paredes Oleas

Alexander Paul Rivera Romero

**EGRESADOS DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

Riobamba - Chimborazo

De mi consideración:

Saludos cordiales, por medio del presente me permito comunicar a usted que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, a través de la Dirección de Gestión de Talento Humano, **AUTORIZA** su requerimiento para recabar información estrictamente necesaria, a fin de que puedan desarrollar su Proyecto de Investigación: "ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL, PERIODO 2019".

Cabe indicar que el GADM de Riobamba dará las facilidades necesarias para que puedan realizar su investigación.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,



Abg. Jorge Luis Zambrano Segovia

DIRECTOR GENERAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

JLZ/jcg

+593 32966001
Ext. 1052 - 1053
www.gadmriobamba.com

ANEXO B: ENCUESTA A LOS EMPLEADOS



ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS DEL MUNICIPIO DE RIOBAMBA OBJETIVO:

Analizar el comportamiento organizacional de los empleados abarcando los elementos tratados en la investigación.

INSTRUCCIONES:

Se ha iniciado un proceso de investigación hacia los empleados de esta organización, con el único fin de conocer cuál es su opinión acerca del comportamiento organizacional y de esta forma lograr identificar lo que usted necesita para mejorar su rendimiento laboral.

Proceda a llenar la encuesta leyendo detenidamente las preguntas y respondiendo de acuerdo a cada criterio, se les recuerda que las respuestas que den serán de suma importancia para el éxito del trabajo de investigación.

PREGUNTAS

1. ¿Usted como empleado se enfoca en su desarrollo personal?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

2. ¿El trabajo en equipo y la participación son elementos que se aplican en la institución?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cree usted que el trabajo en equipo es un buen modo de organización laboral?

Si

No

4. ¿Cómo considera usted el nivel de liderazgo en la institución?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Malo

5. ¿Cree usted que se debería implementar un estilo de liderazgo democrático?

Si

No

6. ¿Qué nivel de motivación tiene usted en su trabajo?

Alto

Medio

Bajo

7. ¿Considera usted que la motivación lleva a que el empleado se esfuerce más para lograr sus metas laborales y personales?

Siempre

Casi siempre

A veces

8. ¿Qué clase de incentivos le gustaría que se implementen en la institución por el buen desempeño laboral?

Empleado del mes

Elogio

Incentivos económicos

Todas las anteriores

9. ¿Existe en la institución un ambiente agradable en relación con los demás?

Siempre

Casi siempre

A veces

10. ¿Considera usted que existe equidad en el trato de todo el personal y las retribuciones?

Si

No

11. ¿Cómo considera usted que es la comunicación en los distintas áreas de la institución?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Malo

12. ¿La cultura organizacional de la institución es cómoda para su desempeño laboral?

Si

No

13. ¿Conoce usted que es el comportamiento organizacional y el papel que juega en la institución?

Si

No

14. En base a las respuestas anteriores ¿Cómo usted calificaría el comportamiento organizacional en la institución?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Malo

15. ¿Cree usted que para mejorar el comportamiento organizacional es necesario implementar un plan de mejora?

Siempre

Casi siempre

A veces

16. ¿Considera usted que mejorar el comportamiento organizacional incide directamente en su satisfacción y desempeño laboral?

Siempre

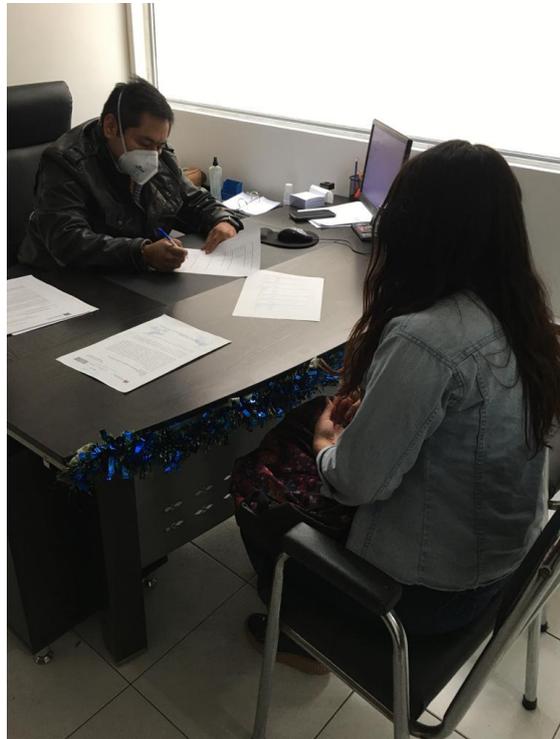
Casi siempre

A veces

Gracias por su colaboración

ANEXO C: APLICACIÓN DE MÉTODOS INVESTIGATIVO - ENCUESTA





ANEXO D: DISCUSIÓN Y APORTE AL PLAN DE MEJORA

