

Fecha de presentación: julio, 2019 Fecha de aceptación: septiembre, 2019 Fecha de publicación: noviembre, 2019

3

## Modelo de Gestión Pública y Desempeño Laboral: Caso de un Municipio de Ecuador

Public Management and Labor Performance  
Model: Case of a Municipality of Ecuador

Bolívar José Carrillo Brito<sup>1</sup>  
[bcarrillo007@hotmail.com](mailto:bcarrillo007@hotmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5023-4137>

Washington Javier Guevara Piedra<sup>2</sup>  
[wguevarap@unemi.edu.ec](mailto:wguevarap@unemi.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6391-1624>

Bolívar José Carrillo Brito y Washington Javier Guevara Piedra

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Carrillo Brito, B.J. & Guevara Piedra, W. J. (2019). Modelo de Gestión Pública y Desempeño Laboral: Caso de un Municipio de Ecuador. Revista Mapa, 3(17), 42-66. Recuperado de <http://revistamapa.com>

### RESUMEN

La evaluación de desempeño es un tema fundamental en las empresas, sean éstas de carácter público o privado, mediante este instrumento se puede detectar fortalezas y/o debilidades en los colaboradores, se infiere por lo tanto que al monitorear el grado de cumplimiento de actividades, se llega a los objetivos planteados.

### ABSTRACT

Performance evaluation is a fundamental issue in companies, whether they are public or private, through this instrument strengths and / or weaknesses can be detected in employees, it is therefore inferred that by monitoring the degree of compliance with activities, the objectives are reached.

---

<sup>1</sup> Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A., Universidad Católica de Cuenca; Contador General, Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la Troncal – Emapat Ep.; [bcarrillo007@hotmail.com](mailto:bcarrillo007@hotmail.com)

<sup>2</sup> Magister en Administración Y Dirección De Empresas, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Vicerrector Administrativo - Docente Titular, Universidad Estatal de Milagro; [wguevarap@unemi.edu.ec](mailto:wguevarap@unemi.edu.ec)

La administración pública no es la excepción y también aplica esta herramienta, el ámbito de la presente investigación se lo desarrolló en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de La Troncal, cantón de la provincia Cañar, Ecuador. Los sujetos investigados fueron 180 servidores públicos, la investigación fue de carácter no experimental, seccional con un grado de profundidad descriptivo, luego de lo cual se muestran los resultados, mismos que permitirán establecer el grado de satisfacción laboral de acuerdo al lugar de trabajo y de alguna manera determinar el grado de eficiencia en el desempeño laboral de los empleados.

**Palabras Claves:** condición laboral, clima organizacional, desempeño laboral, evaluación, modelo de gestión, motivación, organización, productividad, satisfacción laboral

The public administration is not the exception and also applies this tool, the scope of the present investigation was developed in the Decentralized Autonomous Government (GAD) of La Troncal, canton of the province of Cañar, Ecuador. The subjects investigated were 180 public servants, the investigation was non-experimental, sectional with a descriptive depth, after which the results are shown, which will allow establishing the degree of job satisfaction according to their workplace, and somehow determine the degree of efficiency in the work performance of employees.

**Key words:** work condition, organizational climate, work performance, evaluation, management model, motivation, organization, productivity, job satisfaction

## INTRODUCCIÓN

Son muchos los factores que intervienen en el éxito o fracaso de una organización, uno de los que mayor relevancia tiene es el Talento Humano (Ferrer, 2017) y, el desempeño laboral que tengan, incidirá sobre consecución de las metas y objetivos establecidos (Palmar & Valero, 2014).

En el contexto actual, el estudio entre modelo de gestión y desempeño laboral, exige desde la alta gerencia disponer con las herramientas y habilidades acordes a los tiempos actuales, todo esto para la consecución de los objetivos institucionales y laborales (Armando, y otros, 2018).

Al momento de abordar la temática del desempeño laboral, hay consideraciones a tener en cuenta tales como: efectividad, trabajo en equipo, clima laboral, solución de conflictos, desarrollo personal, habilidades comunicativas, entre otros, estos aspectos resultan fundamentales dentro del proceso de administración de Recursos Humanos (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010), se infiere por tanto que la evaluación de desempeño del personal es necesaria para medir el logros de los objetivos establecidos y realizar una retroalimentación sobre el comportamiento y desempeño mismo de los colaboradores (Del Toro, De Miguel, & Pérez, 2016).

Robbins y Judge (2013, p. 555), citados por (Ferrer, 2017) afirman que:

El desempeño laboral se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos. Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias

constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo. (pág. 60)

Sin embargo, dentro del desempeño laboral un componente que influye como negativo por parte de los colaboradores de una organización, es el desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma. (Torres & Díaz, 2016), que puede ser contrarrestado con la motivación; autores como (Huilcapi, Castro, & Jácome, 2017) motivar y recompensar a los empleados es un reto significativo para los administradores.

Investigaciones realizadas en materia de motivación indican que si el personal está motivado, rendirán de forma positiva en la producción, valoran y se empoderan con la organización, fluyen las ideas positivas de mejoras, menores inconvenientes para la empresa, mayor competitividad (Magdaniel Socarrás, Sánchez González, & Ucrós Brito, 2016); sin embargo, (Allais, Roucoules, & Reyes, 2017) manifiestan que en ausencia de motivación, no existirá satisfacción laboral, por ende puede ser que los empleados no realicen bien el trabajo porque no existen las condiciones laborales requeridas para el bienestar de los mismos.

El abordaje de estas temáticas no exime a las instituciones de carácter público, en el plano nacional, a partir de la promulgación de la constitución en el año 2008, ésta posiciona a las políticas públicas y la planificación institucional como ejes para la consecución de los objetivos (SENPLADES, 2012)

Los principios básicos de la administración como la planeación, organización, dirección y control, son aplicables a las instituciones tanto privadas como públicas, se evidencia una brecha por mejorar en los procesos de desempeño laboral. El objetivo del presente trabajo investigativo es determinar la relación que existe entre la Gestión administrativa y desempeño laboral de los empleados y trabajadores de la Municipalidad del Cantón La Troncal.

La conclusión fundamental del estudio permitirá establecer el grado de la satisfacción laboral de acuerdo al lugar de trabajo y de alguna manera determinar el grado de eficiencia en el desempeño laboral de los empleados.

El artículo consta de una parte introductoria, luego de eso se expone la revisión de la literatura, en la parte metodológica se explica la metodología empleada, se da a conocer los resultados para al final mostrar las conclusiones en base a los resultados obtenidos.

### **Revisión de literatura para definición del concepto**

En la actualidad las empresas públicas y privadas apuntan a la necesidad de establecer un análisis comparativo entre la práctica y la teoría como una tendencia estabilizadora que parte de la crisis internas generadas por la falta motivacional que surgen a diario en las instituciones y organizaciones públicas y privadas, lo cual restringe al proceso administrativo para alcanzar el éxito.

### **Modelo de Gestión.**

Es un referente para el manejo de la gestión integral de la organización, y una herramienta extraordinaria que permite hacer realidad la estrategia y la consecuente generación de valor para los diferentes grupos sociales objetivo. Es importante destacar que el efecto de un comportamiento competitivo previo en el comportamiento futuro es moderado por el desempeño anterior de la firma y que la imitación de los rivales tiene importantes componentes selectivos, incluyendo la posición de la industria y la similitud de los rivales. (Lanier et al., 2016, pág. 74)

### **Desempeño Laboral.**

El autor (Huilcapi, Castro, & Jácome, 2017), establece que: “El desarrollo de actitudes positivas, beneficia al desempeño laboral de los empleados y colaboradores y además mejora la calidad de vida tanto personal como familiar” (pág. 333). Nos deja en claro que si los miembros de una organización no se comprometen a dar todo de sí, no llegaran a cumplir con el objetivo planteado, cabe señalar que las actitudes son las que dirigen el comportamiento de una

persona, esto recae en el Gad del Cantón La Troncal, donde hay poca motivación, razón por la cual muestran actitudes fuera de lo normal.

### **Satisfacción Laboral.**

La satisfacción laboral está relacionada con factores a saber: sensación de bienestar del trabajador, empoderamiento, conocimiento organizacional, productividad, entre otros (Sánchez & García, 2017). La satisfacción laboral incide no solo en el rendimiento, también influye en el crecimiento institucional como laboral, porque es el actuar de cada persona según la percepción que tienen de la empresa y los directivos (Sanín & Salanova, 2014)

Las actitudes, conductas y resultados de las personas, los estresores de rol han recibido una especial atención, un efecto negativo y perjudicial de la ambigüedad de rol se produce a través de la reducción de la satisfacción del empleado.

### **Clima Organizacional.**

El clima Organizacional en los empleados representa un vínculo o puede resultar un gran obstáculo para el desempeño de la empresa. Investigadores como (Ortiz & Cruz, 2008), coinciden en que:

Si la persona no se siente a gusto con lo que está viviendo con sus compañeros de trabajo, con la forma en que lo tratan o la manera en que se relaciona con sus colegas, se va a reflejar en un espejo tan claro como lo es su rendimiento y en la satisfacción que tenga dentro de la empresa, dentro de su área y dentro de su grupo de compañeros trabajadores.  
(pág. 3)

### **Evaluación.**

En la organización debe de tenerse como principal enfoque en el aspecto financiero, sistemas de evaluación y sobre todo de recursos humanos, que simultáneamente deberá efectuar evaluaciones a todo el personal y así prevenir problemas interna y externamente, para (Perez, 2016), esto significa que:

Hoy en día se aboga a favor de la necesidad de que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entender que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. (pág. 593)

Según Gil, Ruiz y Ruiz (1997, pp. 129-130), citado por (Sánchez & Calderón, 2012) la evaluación del desempeño:

(...) supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos. (pág. 58)

Por otra parte, Chiavenato (1999, p. 357), citado por (Sánchez & Calderón, 2012), expresa que:

(...) la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc. (pág. 58)

Para Sastre y Aguilar (2003, p. 321), citado por por (Sánchez & Calderón, 2012) “la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo” (pág. 58).

### **Organización.**

La Organización está sometida a exigencias relacionadas con la pertinencia, calidad y cobertura, de manera que pueda responder a las dinámicas actuales. Se continua con la rutina investigativa se tiene que autores como (Magdaniel, Yina, Sánchez, & Ucrós, 2016), expresan lo siguiente:

Existen debilidades en los indicadores (autoridad, trabajo en equipo, toma de decisiones y comportamiento ético) en las competencias administrativas de los gerentes indagados. También, se observó que solo en ocasiones reflejan la actitud necesaria para alcanzar el éxito gerencial. Los gerentes no fundamentan la gestión en el conocimiento y la experiencia adquiridos. (pág. 138).

Analizamos las competencias para el éxito gerencial en las organizaciones, se elabora presupuesto, se sabe manejar de forma adecuada al personal, se controlan los gastos, además de buscar estrategias para la buena comunicación entre compañeros y motivación y así lograr los objetos propuestos, sin embargo las empresas deben fortalecer el manejo de las emociones y asertividad de los trabajadores, mediante programas de formación, para que puedan comprometerse con los valores tanto interno como externos de las empresas. Una buena enseñanza didáctica hacia los trabajadores es lo que haría una buena administración.

### **Condición Laboral.**

La condición laboral es un tema que atañe tanto a los empleados como empleadores, guarda aspectos legales, de entorno/ambiente, económicos, entre otros; que indiquen directamente sobre la salud ocupacional y bienestar laboral (Martínez, Oviedo, & Luna, 2013)

### **Motivación.**

Las empresas en entornos competitivos reales distinguen o seleccionan rivales particulares como potenciales objetivos de imitación. (Rodríguez, 2016) Afirma que “El resultado del nivel de desarrollo moral de los trabajadores varía en cuanto

a que son expuestos respectivamente a diferentes y diversos estímulos relativos a la declaración y vivencia de ciertos valores organizacionales” (pág. 451). Sin duda alguna, si no existieran las organizaciones, no se podría alcanzar muchos anhelos, por ello tales organizaciones deben buscar estrategias y motivación a que el trabajador se sienta satisfecho y partir de aquello al trabajador lo llevará a adecuar la madurez moral a un nivel de desarrollo que sea congruente para así llegar a la toma de decisiones.

### **Productividad.**

El término productividad está relacionado con la eficiencia, eficacia y efectividad. Entendida la eficiencia como la consecución de los objetivos y/o metas empleando la misma o menor cantidad de recursos, la eficacia es alcanzar las metas en el tiempo establecido; la suma de ambas, da como resultado la efectividad (Economipedia, 2017). Otro factor que influye en la productividad es la satisfacción laboral, misma que “aparece como indicador del bienestar de los empleados y de la salud psicosocial en el contexto de las administraciones públicas” (Díaz & Mañas, 2016, pág. 402).

Así lo explica (Torres & Díaz, 2016) en lo que establece que “Las empresas deben fortalecer el manejo de las emociones y asertividad de los trabajadores, mediante programas de formación, para que puedan comprometerse con los valores tanto interno como externos de las empresas” (pág. 84).

Todos los individuos tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o de forma negativa ante una persona o a la vez ante la Institución donde labora y esto depende de la influencia de los demás, sin embargo la cultura delata que tiene mucho que ver en la forma del comportamiento del individuo.

### **METODOLOGÍA.**

La metodología empleada corresponde a una investigación no experimental, seccional (Fontaines R. , 2012) con un grado de profundidad descriptivo (Padrón, 2007), reforzada por la adscripción epistémica cuantitativa, éstas “privilegian el

uso de esquemas de medición para establecer la certeza de los resultados, empleando para ello pruebas estadísticas como base para establecer conocimientos generalizables con base en el análisis de muestras aleatorias” (Fontaines R. , 2012, pág. 126). Se infiere por lo tanto que en este trabajo investigativo, con la obtención de datos se podrán establecer parámetros para poder analizar el desempeño laboral donde nos permitirá anticiparnos a los problemas, para así alcanzar los objetivos planteados con eficiencia y eficacia.

A partir de este tipo de investigación cuantitativa, se utilizará el paradigma analítico, al estudiar una realidad para analizarla y explicarla. En principio se busca la posibilidad de generar una propuesta para resolver y solventar las situaciones encontradas, se pretende establecer y evaluar el desempeño laboral de los encuestados de acuerdo al lugar de trabajo, mediante la aplicación de un diagnóstico, así como también el nivel de eficiencia y eficacia de los empleados públicos que no se encuentran motivados frente al modelo de gestión Pública, refleja lo negativo en el desempeño laboral, esto ocasionado por la incorrecta administración llevada a cabo, pues genera inestabilidad en los empleados y no permite fomentar el uso adecuado de recursos.

### **Ámbito de la Investigación**

La investigación se desarrolló en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Troncal, cantón de la provincia de Cañar, Ecuador. Es un ente autónomo municipal, las competencias están establecidas en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, (COOTAD), el mismo también establece la organización político-administrativa del país. Según la planificación estratégica de este municipio, para los próximos cinco años será:

Constituirse en un ejemplo de desarrollo de la región, y contará con una organización interna altamente eficiente, que genere servicios y productos, compatibles con la demanda de la sociedad y capaz de asumir los nuevos papeles vinculados con el desarrollo, con identidad cultural, y de género descentralizado y optimizando los recursos que

aseguren la calidad de vida de los habitantes del cantón. (GAD Municipal La Troncal, párr. 1)

Se infiere por tanto que al ser una organización con alta eficiencia para generar servicios acorde a la demanda de la sociedad, el desempeño del personal debe estar alineado al modelo de gestión que permita alcanzar dichos objetivos

### **Sujetos de la investigación**

Se sigue con la estructura de la investigación, la unidad de análisis está conformada por servidores públicos del GAD municipal de la Troncal divididos en tres diferentes áreas como son: Administración, Producción y de Inversión; cada área conformada por empleados y trabajadores.

### **Construcción del Corpus**

Para la técnica de la encuesta se utilizó la herramienta del cuestionario, se toma como muestra 180 Servidores Públicos. Se aplicó la encuesta cerrada a los funcionarios de los gobiernos autónomos descentralizados, incluidos Directores y Jefes inmediatos superiores de cada área.

Los datos obtenidos, fueron consolidados para luego transformarlos en información, que serán llevadas y tabuladas en estadísticas descriptivas.

La selección de fue aleatoria, se tuvo como criterio: que los servidores públicos estuvieran enrolados en el ente municipal. El formulario estaba conformado de 02 hojas, mismo que se entregaron a cada sujeto investigado. Se formularon en total 06 preguntas enfocadas en la motivación y desempeño laboral.

Seis preguntas de tipo cerradas de las cuales cinco estaban estructuradas bajo la escala Likert (Arnao & Santisteban, 2013). Las preguntas se detallan a continuación:

- (1) ¿Sabe Usted lo que significa la motivación en el desempeño laboral?;
- (2) ¿Sabe cómo se motiva al personal?;
- (3) ¿De qué manera su jefe inmediato superior motiva al personal?;

(4) ¿Conoce usted los beneficios que conlleva en la práctica, un profesional motivado?;

(5) ¿Ha sentido insatisfacción por algún motivo en su trabajo?;

(6) ¿Usted como empleado público, conoce la importancia del trabajo mancomunado?

El tiempo promedio invertido por los sujetos investigados para contestar la herramienta del cuestionario fue de 10 minutos. La encuesta se aplicó de manera individual en las franjas horarias matutinas, vespertinas y nocturnas, la recolección de datos se realizó en dos días. Pasado ese lapso de tiempo, se logró recabar 200 formularios físicos compilados, se procede con la respectiva verificación de éstos, se descartaron veinte muestras por errores de omisión, de interpretación y de transcripción, para un total de 180 muestras.

### **Análisis del Corpus**

El análisis del corpus se dividió en dos fases. En la primera fase se consideraron las preguntas cerradas. Para el análisis de las preguntas cerradas se utilizó mediante el sistema operativo Microsoft Excel.

## **4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **(a) ¿Sabe Usted lo que significa la motivación en el desempeño laboral?**

Tabla 1. Conocimiento del significado de motivación en el desempeño laboral

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	110	61%
No	70	39%
Total	180	100%

**Fuente:** datos de la investigación

**Elaborado por:** autoría propia

Figura 1. Conocimiento del significado de motivación en el desempeño laboral



**Fuente:** datos de la investigación

**Elaborado por:** autoría propia

**Análisis:** Como se observa en el cuadro N° 1, El 39% de los encuestados manifiesta que no conocen lo que significa motivación para el desempeño laboral en el GAD del Cantón La Troncal, si el alcalde desea que el personal sea productivo es necesario socializar lo importante que es contar con recurso humano motivado para el trabajo, lo que constituye una oportunidad para difundir la temática y advertir las ventajas.

## 2. ¿Sabe cómo se motiva al personal?

Tabla 2. Conocimiento de cómo se motiva al personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	23%
No	139	77%
Total	180	100%

**Fuente:** datos de la investigación

**Elaborado por:** autoría propia

Figura 2. Conocimiento de cómo se motiva al personal



**Fuente:** datos de la investigación

**Elaborado por:** autoría propia

**Análisis:** Como se observa en el gráfico N° 2, el 77% de los empleados del Gad del Cantón La Troncal, indican que no saben cómo se motiva al personal, factor que es fundamental para el buen desempeño laboral y buenos resultados empresariales.

### (3) ¿De qué manera su jefe inmediato superior motiva al personal?

Tabla 3. Jefe inmediato superior motiva al personal

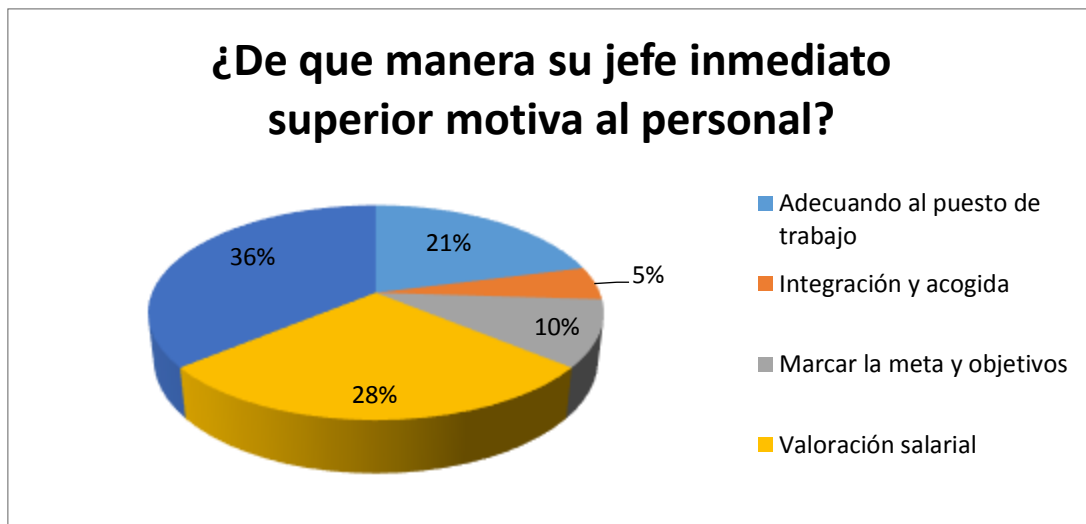
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Adecuando al puesto de trabajo	37	21%
Integración y acogida	10	5%
Marcar la meta y objetivos	18	10%
Valoración salarial	51	28%

Incentivos y premios	64	36%
Total	180	100%

**Fuente:** datos de la investigación

**Elaborado por:** autoría propia

Figura 3. Jefe inmediato superior motiva al personal



**Fuente:** datos de la investigación

**Elaborado por:** autoría propia

**Análisis:** Como se observa en el gráfico N° 3, el 36% de los jefes inmediato superior, motivan al personal a través de incentivos o asensos, que para el empleado son más significativos que marcar una meta o un objetivo empresarial, de igual manera un reconocimiento por el trabajo bien hecho es importante para elevar los índices de eficiencia y eficacia, un 28% expresa que lo motivan a través del salario, si bien la valoración salarial para muchos trabajadores es importante, también es cierto que el dinero ya no es primordial, aunque es la forma más directa de valorar a un trabajador, para los directivos resulta más importante evaluar a las personas por lo que aportan a la Gad del Cantón La Troncal.

**(4) ¿Conoce usted los beneficios que conlleva en la práctica, un profesional motivado?**

Tabla 4. Beneficios que conlleva en la práctica, un profesional motivado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Alto	85	47%
Medio	78	43%
Bajo	17	10%
Total	180	100%

**Fuente:** datos de la investigación

**Elaborado por:** autoría propia

Figura 4. Beneficios que conlleva en la práctica, un profesional motivado



**Análisis:** Aunque la gran mayoría de empresas, no solo en los Municipios, no motiva al personal, se puede evidenciar que el 47% de los encuestados exteriorizan que los resultados de contar con empresas y municipios que motivan al personal son altos, pues aquello hace que las empresas se vuelvan competitivas y en el caso de los municipios eficientes en la ejecución del presupuesto.

**(5) ¿Ha sentido insatisfacción por algún motivo en su trabajo?**

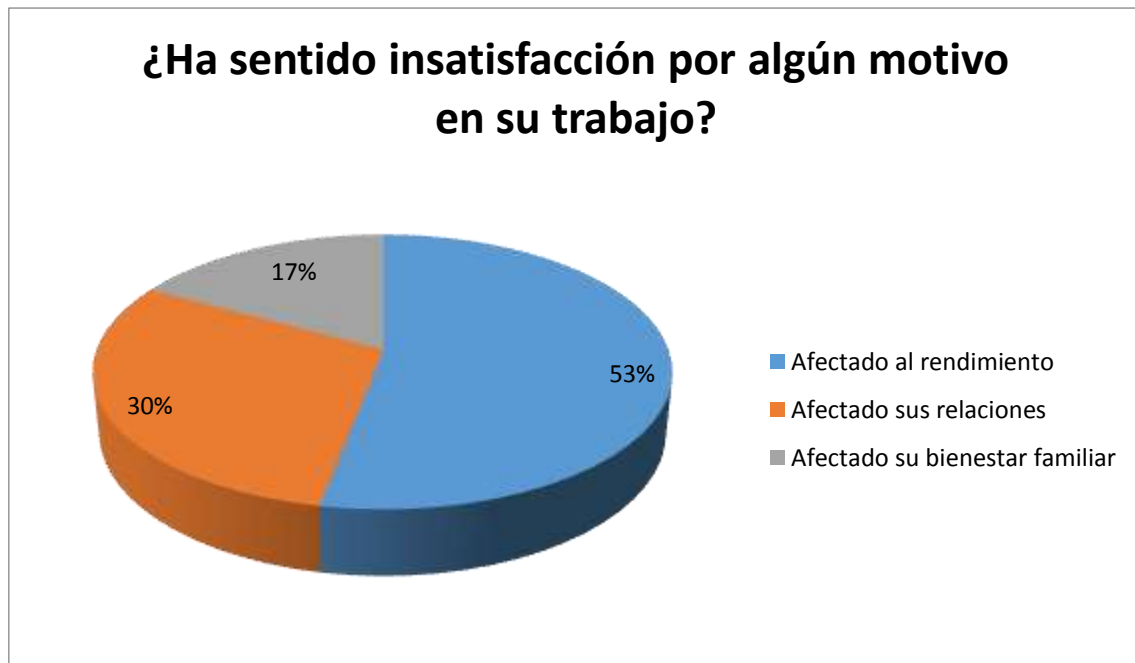
Tabla 5. Insatisfacción por algún motivo en su trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Afectado al rendimiento	95	53%
Afectado sus relaciones	54	30%
Afectado su bienestar familiar	31	17%
Total	180	100%

**Fuente:** datos de la investigación

**Elaborado por:** autoría propia

Figura 5. Insatisfacción por algún motivo en su trabajo



**Fuente:** datos de la investigación

**Elaborado por:** autoría propia

**Análisis:** El 53% de los encuestados expresaron que un aspecto de insatisfacción si les afecta al desempeño laboral, así como a las relaciones interpersonales, situación que los directivos deben evitar dentro de las organizaciones, para mantener empleados motivados y eficientes.

**(6) ¿Usted como empleado público, conoce la importancia del trabajo mancomunado?**

Tabla 6. Como empleado público, conoce la importancia del trabajo mancomunado

OPCION	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	126	70%
NO	54	30%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** datos de la investigación

**Elaborado por:** autoría propia

Figura 6. Como empleado público, conoce la importancia del trabajo mancomunado



**Fuente:** datos de la investigación

**Elaborado por:** autoría propia

De los encuestados, el 70% conocen lo que es el trabajo en equipo de forma mancomunada y, mientras que el 30% tienen desconocimiento de ello, se afecta en parte al eficiente desempeño laboral y al incumplimiento de metas y objetivos.

## **INDICADORES A MEDIR**

Se toma en consideración indicadores para la evaluación del desempeño laboral, propuestos en el Plan Nacional del Buen Vivir, citado por (Garnica, 2014), éstos responden a criterios básicos de calidad, a saber:

- a) Precisos y relevantes, puesto que permiten medir cambios atribuibles a las políticas públicas;
- b) Confiables y transparentes, en razón de que distintos evaluadores obtienen los mismos resultados;
- c) Periódicos, para conocer y evaluar su tendencia en el tiempo;
- d) De impacto, porque permiten ver los cambios. (pág. 83)

Para efectos del presente trabajo, en el bienestar del Gad del Cantón la Troncal frente al modelo de gestión actual.

## **CONCLUSIONES.**

Como ya se indicó, el presente estudio tuvo como objetivo el analizar el desempeño laboral de los empleados públicos frente al modelo de Gestión del GAD del Cantón La Troncal. Se intentó identificar las relaciones interpersonales entre empleados y alcaldía, a fin de establecer el grado de la satisfacción laboral de acuerdo al lugar de trabajo y de alguna manera determinar el grado de eficiencia en el desempeño laboral de los empleados.

Para cumplir con el propósito de estudio se diseñó y aplicó una encuesta, cuyos resultados cuantitativos se expusieron con anterioridad. Las respuestas obtenidas, en la mayoría son positivas. En cuanto a lo cuantitativo pareciera que sí, ya que la mayoría así lo señala, pero se considera interesante indagar las razones que determinan las respuestas negativas. Claro está esto es motivo de otro estudio en esa dirección.

Un colaborador motivado se traduce en un talento humano con mayor predisposición para el trabajo que se va a ver reflejado en el compromiso y rendimiento lo cual ayuda a la producción y eleva los índices de competitividad. Se puede inferir por tanto que en las instituciones es importante la motivación

como un elemento fundamental para los empleados, a fin de que tengan un buen desempeño laboral, es un factor primordial en el rendimiento de las actividades, para poder llegar a lograr los objetivos y así poder tener al personal para que realicen las actividades con mayor productividad.

La motivación es un elemento para salir adelante día a día. Una persona se siente motivada y realiza las tareas laborales con mayor eficacia. La motivación tiene consecuencia en todos los aspectos de la vida y es fundamental en el trabajo para poder determinar cómo actuar, cómo tratar a la gente y cómo desenvolverse. Además, es fundamental para poder crecer, ascender y cumplir todas las metas. Para Chiavenato (2009), la motivación personal debe ser un juicio consistente que hace que los seres humanos sean seguros de sí mismos. Por tal motivo, la motivación proporciona efectividad y positivismo en el ámbito cotidiano.

El clima organizacional se convierte en un tema relevante para definir el funcionamiento de una organización frente a los competidores y al entorno. Consideramos que el clima organizacional es el patrón que define las características de la organización con relación a la calidad del ambiente interno, el cual puede ser percibido por los miembros como positivo o negativo e influye de forma directa en las actitudes.

Las organizaciones dedican la mayor parte del tiempo en crear alianzas, mejorar procesos, implementar nuevas estrategias que les permitan tener un buen posicionamiento en el mercado y han dejado de un lado todo lo relacionado con el personal que trabaja en cada de las empresas. Las personas que dedican la mayor parte del tiempo al trabajo, que entregan todo el amor y dedicación para que dichas labores salgan de la mejor manera, sienten que no forman parte de la organización y que no se cuentan con ellos. Estas percepciones motivan la disminución del desempeño y deserción laboral.

Se confirma que un estudio cuantitativo sobre el desempeño laboral de los empleados públicos no resulta suficiente para determinar con seguridad su rol

en el proceso de gestión de las organizaciones públicas. Por esta razón se hace necesario profundizar nuestro estudio con un trabajo complementario de tipo cualitativo, que más que dar respuestas a los “Qué” permita entender y conocer los verdaderos “Por Qué”. Se supone que este estudio permitirá sobre todo determinar tanto la motivación como el clima organizacional que existe y el que debe existir en el escenario del proceso de gestión de las instituciones públicas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allais et al., R. T. (2017). Governance maturity grid: a transition method for integrating sustainability into companies? *Journal of Cleaner Production*, 140, 213-226.
- Allais, R., Lionel, R., & Reyes, T. (2017). Governance maturity grid: a transition method for integrating sustainability into companies? *Journal of Cleaner Production*, 140, 213-226.
- Armando, C., Fleitas, S., García, V., Hernández, I., Anchundia, A., & Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(1), 24-35. Recuperado el 12 de 05 de 2019, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v39n1/rii04118.pdf>
- Barrera, A. (2006). La descentralización y la desconcentración del poder político. serpa.
- David Lanier Major, P. G. (2016). Competitivo reflexivo y selectivo Comportamientos - Inercia, Imitacion, e Interferencia Rivalidad. *Organization Management Journal*, 72-88.
- Del Toro, C., De Miguel, M., & Pérez, R. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industrial*, XXXVII(2), 164-177. Recuperado el 12 de 05 de 2019, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v37n2/rii06216.pdf>
- Díaz, P. P., & Mañas, M. (2016). Ambigüedad de rol, satisfacción laboral y ciudadanía organizacional en el sector público: un estudio de mediación multinivel. *Revista de Psicología*, 34(2), 388-412. doi:<http://dx.doi.org/10.18800/psico.201602.007>

- Dirección Nacional de Planeación DNP, S. (2007). Planificación de los gobiernos democráticos. senplades.
- Economipedia. (2017). Productividad. Recuperado el 23 de 07 de 2019, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- Ferrer, M. (2017). Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016. Perú. Recuperado el 01 de 08 de 2019
- Fontaines, R. (2012). Metodología de la Investigación. Caracas, Venezuela: Júpiter Editores C.A. Recuperado el 17 de 05 de 2019
- Fontaines, T. I. (2010). Integración metodológica en el proceso de investigación en ciencias sociales. Integración metodológica en el proceso de investigación en ciencias sociales, 169-181.
- GAD Municipal La Troncal. (s.f.). Visión. Recuperado el 29 de 12 de 2018, de GAD Municipal La Troncal: [http://www.latroncal.gob.ec/WEB17/VARIOS/MISION\\_VISION.PHP](http://www.latroncal.gob.ec/WEB17/VARIOS/MISION_VISION.PHP)
- Garnica, W. (2014). Análisis jurídico de la normativa vinculada a la planificación participativa para el desarrollo en el nivel parroquial. Universidad Técnica Particular de Loja. Cuenca, Ecuador. Recuperado el 08 de 08 de 2019, de [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/10065/1/Garnica\\_Bustamante\\_Walter\\_Patricio.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/10065/1/Garnica_Bustamante_Walter_Patricio.pdf)
- Hernández y Rodríguez, L. S. (2003). INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN Un enfoque teórico-práctico. México: McGRAW-HILL.
- Huilcapi, M., Castro, G., & Jácome, G. (2017). Motivacion Las teorías y su relación en el ámbito empresarial. Dominio de las Ciencias, 3(2), 311-333. Recuperado el 05 de 04 de 2019, de <file:///C:/Users/CRAI8~1/AppData/Local/Temp/Dialnet-Motivacion-5889721.pdf>
- Lanier et al., D. L. (2016). Competitivo reflexivo y selectivo Comportamientos - Inercia, Imitación, e Interferencia Rivalidad. Organization Management Journal, 72-88.
- Lenin José Torres Silva, J. T. (2016). Compromiso Organizacional actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones. Revista de Formación Gerencial, 80-101.

- Magdalena R. Huilcapi Masacon, G. A. (2017). Motivacion Las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias*.
- Magdaniel, Yina, Sánchez, J., & Ucrós, M. (2016). Competencias y éxito gerencial en empresas de servicios públicos, municipios de Riochacha y Maicao, Guajira, Colombia. *Sotavento M.B.A.*, 132-141. Recuperado el 08 de 06 de 2019
- Martínez, L., Oviedo, O., & Luna, C. (2013). Condiciones de trabajo que impactan en la vida laboral. *Salud Uninorte*, 29(3), 542-560. Recuperado el 16 de 07 de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81730431015>
- Montenegro, W. (2016). Estrategia y Metodologías Didácticas, una mirada desde su aplicación en los programas de Administración. *Educación y Educadores*, 56.
- Muñoz, F. (2007). En búsqueda de salidas a la crisis ética, política y de pensamiento. *Andaribel*.
- Muñoz, F. (2012). Los tratados americanos. *minre*.
- Ortiz, P., & Cruz, L. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicología para América Latina*, 13. Recuperado el 03 de 08 de 2019, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2008000200017&lng=pt&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017&lng=pt&tlng=es).
- Padrón, J. (2007). Tendencias Epistemológicas de la Investigación Científica en el Siglo XXI. *Cinta de Moebio*, 28, 1-28. Recuperado el 25 de 03 de 2019, de [www.moebio.uchile.cl/28/padron.html](http://www.moebio.uchile.cl/28/padron.html)
- Palmar, R., & Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17(39), 159-188. Recuperado el 07 de 06 de 2019
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XVI(3), 493-505. Recuperado el 17 de 04 de 2019

- Pedro Antonio Diaz Funez, V. P. (2016). Ambigüedad de rol, satisfacción laboral y ciudadanía organizacional en el sector público: un estudio de mediación multinivel. *Revista de Psicología*, sn.
- Perez, A. (2016). Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(4). Recuperado el 22 de 04 de 2019
- Rodriguez, M. (2016). El desarrollo moral como base de la cultura organizacional. *International journal of scientific management and tourism*, 451-464.
- Ruiz, T. I. (2010). Integración metodológica en el proceso de investigación en ciencias sociales. *Integración metodológica en el proceso de investigación en ciencias sociales*, 169-181.
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, 54-82. Recuperado el 25 de 07 de 2019
- Sánchez, M., & García, M. D. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. Recuperado el 15 de 08 de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84953103007>
- Sanín, J., & Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13(1), 1-24. doi:doi:10.11144/Javeriana.UPSY13-1.slcp
- SENPLADES. (2012). Guía Metodológica de Planificación Institucional. Recuperado el 19 de 06 de 2019, de SENPLADES: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwignqOO26jkAhUDy1kKHQ6EC0YQFjABegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fwww.planificacion.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2Fdownloads%2F2012%2F08%2F466-2011.-Registro-Oficial-Edici%25C3%25B3n-Espec>
- Torres, L., & Díaz, J. (2016). Compromiso Organizacional actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones. *Revista de Formación Gerencial*, 80-101.

- W., M. (2016). Estrategia y Metodologías Didácticas, una mirada desde su aplicación en los programas de Administración. *Educación y Educadores*, 56.
- Yina Magdaniel Socarrás, J. S. (2016). Competencias y éxito gerencial en empresas de servicios públicos, municipios de Riochacha y Maicao, Guajira, Colombia. *Sotavento M.B.A.*, 132-141.