UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

PROCESO DE TITULACIÓN

ENERO – JUNIO 2017

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

INGENIERÍA COMERCIAL

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

"Evaluación de desempeño de los empleados del GAD Montalvo"

EGRESADA:

Jeniffer Yessenia Garrido Sánchez

TUTORA:

Ing. Wendy Ocampo Ulloa, MAE

AÑO 2017

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo contiene los fragmentos teóricos referentes a la evaluación de desempeño que se debe de aplicar en toda entidad ya sea pública o privada, de manera que esto les permite conocer las fortalezas y debilidades que poseen en relación al capital humano.

El GAD del cantón Montalvo, fundada el 25 de abril de 1984, está situado en la Avenida Antonia de las Bastidas y 10 de agosto, como primer alcalde de esta Ciudad el Lcdo. Modesto Silva y sus principales concejales el Ing. Vicente Gaibor Linch, Sr. Gil Mora García, ahora la alcaldía está representada por el Master Elifonso Cortez. El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo, es un ente de gobierno seccional que dirige, ejecuta y asigna de manera equitativa el capital y recursos, mediante la ejecución de actividades que favorecen al desarrollo del cantón Montalvo.

El estudio de caso se relaciona a la línea de investigación Modelo de Gestión Administrativa, porque la evaluación de desempeño está encaminada en el proceso administrativo de la institución ya que con este método se valora el rendimiento de cada uno de los integrantes de la entidad, mejorando las falencias y fomentando su desarrollo laboral dentro de la empresa con el fin de mejorar la eficacia y eficiencia en los procesos realizados encaminados al éxito de la institución.

Este estudio se rigió a través del método de investigación cuantitativa y cualitativa porque se pretende comprender considerablemente cómo funciona la evaluación de

desempeño dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montalvo y conocer la objetividad de la misma.

La finalidad de este estudio es observar la manera óptima de obtener con mayor precisión, las soluciones a la problemática que afecta de manera directa al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montalvo, esto nos permitirá conocer a profundidad la razón por la cual se desarrollan estas acciones desfavorables.

DESARROLLO

La unidad de investigación es el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montalvo, es una empresa Gubernamental dedicada a mejorar la calidad de vida de todos los moradores del Cantón, es decir con obras y servicios que presta a sus clientes, quienes vienen a ser los ciudadanos Montalvinos, misma que ha abierto muy amablemente sus puertas para tener acceso a cualquier fuente de información.

El área de Talento Humano del GAD Montalvo, a más de crear planificaciones del personal este debe realizar la evaluación del desempeño laboral con el propósito de mejorar la calidad y calidez que el empleado entregue al momento de atender al ciudadano. En todo tipo de organización es importante la preservación del capital humano como ente productivo ya que posee habilidades, destrezas y características que aporta al vital funcionamiento de la misma, por ende, la administración de talento humano debe de evaluar continuamente el desempeño de sus colaboradores, esto permitirá analizar el grado de cumplimiento de las actividades, así como también tomar decisiones adecuadas para obtener un excelente rendimiento.

Se evidencia que en la unidad de talento humano perteneciente al GAD Municipal de Montalvo, no se está aplicando el sistema de evaluación de desempeño a sus colaboradores, para de esta manera conocer las fortalezas y debilidades de cada empleado al momento de entregar el servicio a los usuarios, con el fin de conseguir una mejor adecuación de los servidores a sus puestos de trabajo, obteniendo productividad, motivación y rendimiento óptimo para alcanzar el éxito de la organización.

Chiavenato (2013) afirma: “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona” (p.202). Siendo un proceso ético por naturaleza, que permite descubrir a la persona evaluada, y que ésta no engañe la institución donde labora.

Se puede argumentar que la evaluación de desempeño dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo permite identificar y analizar el grado de eficiencia y eficacia con que los empleados desarrollan sus actividades, determinando, si el personal está progresando o tienen problemas que necesitan de acciones de mejora, permite tomar decisiones que favorezcan al desarrollo y cumplimiento de los objetivos propuestos.

Debido a que no existe la aplicación del sistema de evaluación da lugar al bajo desempeño de los empleados ya que produce un efecto negativo en lo que corresponde a la contribución económica, a causa de la deficiencia en sus labores muchos de los usuarios que acuden a hacer sus trámites han obtenido una insatisfacción en el servicio brindado y esto le produce en la institución una baja afluencia de los usuarios y por ende el nivel de recaudaciones disminuye.

Una de las causas que se presenta en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montalvo, es la deficiente atención al cliente, ya que este se puede evidenciar al momento de prestar un servicio los atienden de mala manera, muestran disgusto a través de sus expresiones, muchas veces hablan con un tono de brusquedad, no prestan atención al usuario al momento de explicarle los requerimientos que necesitan, falta de precisión en sus respuestas, falta de agilidad en los trámites, etc.

Villa (2014) Menciona que:” la calidad de la atención a clientes, usuarios y ciudadanos se ha convertido en un elemento clave para reducir costes, ganar rentabilidad, mejorar calidad en todas las organizaciones tanto privadas como públicas” (párr. 2).

Además, se puede mencionar que el factor fundamental para que el GAD Montalvo alcance el éxito son sus clientes, por ello los usuarios deben ser tratados con amabilidad, brindándoles un servicio rápido, creando así, un ambiente agradable haciéndolos sentir cómodos y seguros, quedando satisfecho y esa satisfacción hace que el cliente regrese y recomiende la institución a otras personas.

Debido a la carencia de aplicación de este instrumento los usuarios o ciudadanos se sienten inconformes con la atención que reciben por parte de los servidores, esto trae como consecuencia que el cliente aparte de no regresar, comunica a todos sus conocidos la mala experiencia recibida, otra forma que se ha podido constatar es la manera de expresar su disgusto a través de internet, esto causa que el GAD Municipal de Montalvo mediante estos factores presentados obtenga una mala reputación.

Uno de los principales motivos de la inadecuada atención al cliente dentro el bajo desempeño laboral es la deficiente formación profesional y asesoramiento al personal que labora dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo, conociendo a la capacitación como aquellas habilidades y conocimientos que deben adquirir y desarrollar los miembros de la institución para obtener un mejor desempeño en sus tareas laborales.

El autor Fincowsky & Krieger (2012) estable que la capacitación es: “La necesidad que tiene la organización de reconocer las fallas o carencias de que pudieran adolecer sus empleados, y de aquellas actitudes y/o conocimiento que deben ser modificados o mejorados para aumentar la productividad y el rendimiento” (p.89).

Analizando esta definición se puede mencionar que la capacitación es indispensable dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo, porque contribuye al desarrollo y formación de cada uno de los empleados, para la adecuada adaptación en el ejercicio de cualquier actividad, mejorando sus conocimientos, actitudes y habilidades que le permiten lograr un desempeño optimo llegando así, a obtener una mayor productividad que beneficia a la empresa y a los empleados.

Es importante que el GAD Montalvo cuente con personal adecuado y capacitado que desarrollen correctamente las actividades correspondientes a sus puestos de trabajo, para así brindar un servicio de buena calidad, atendiendo y solucionándoles los problemas que tengan los usuarios de manera eficaz, esto garantizará la satisfacción del usuario y aumentara la confianza hacia la institución.

La deficiente capacitación afecta al GAD Municipal del cantón Montalvo de manera desfavorable, debido a que el personal no se desenvuelve adecuadamente, no cumplen con las tareas asignadas, porque no posee los conocimientos y las competencias adecuadas para desarrollar las actividades de manera eficiente según los puestos de trabajos.

Otra de las causas que contiene este estudio es el nivel de motivación deficiente por parte de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado, puesto que no reciben

ningún tipo de reconocimiento por el desarrollo de sus tareas laborales, y esto genera malestar en ellos como pensar que su trabajo no es valorado por lo que sienten desinterés, al momento realizar las actividades, esto produce un ambiente de negatividad que se ve reflejado en sus acciones.

Lógicamente, la motivación juega un roll excepcional en el rendimiento del trabajador, ya que es un instrumento que utilizan las empresas para aumentar o mantener un nivel de autoestima positivo en sus empleados en relación a las actividades que se llevan a cabo, mediante esto lograr un alto rendimiento por parte de la organización.

Martínez (2013) define a la motivación como: “La mejor arma para potenciar el rendimiento de los colaboradores” (p.23). Entonces, se podría decir que la motivación básicamente es un impulso táctico del líder de una empresa cuyo propósito es causar efectos de activación, reforzamiento, de dirección y fortalecimiento a los empleados. Con el único propósito de mantener el ambiente en armonía para así obtener de los trabajadores sus mejores rendimientos.

La carencia de motivación induce que los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo, tengan una falta de interés por el trabajo, pérdida de creatividad, disminución de entusiasmo, baja autoestima, muchos de ellos tienen un mal salario que no está acorde a sus responsabilidades que los desmotiva al realizar sus actividades, la misma rutina laboral les produce aburrimiento en sus puestos de trabajo , esto conduce a que el servidor se sienta estresado y en circunstancias ocasione conflictos laborales que lo llevan al absentismo laboral.

El desinterés laboral se puede observar en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo, debido a que los empleados realizan las actividades con apatía y esto se puede notar mediante las expresiones, acciones y desánimo que muestran al momento de ejecutar las actividades.

Rothlin & R. Werder (2010) establecen que el desinterés "es un sentimiento de indiferencia hacia el trabajo y la empresa. Lo que el trabajador hace durante todo el día es irrelevante para él, no tiene ningún significado "(párr. 2)

En el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo el desinterés laboral causa un nivel bajo de rendimiento debido a que los empleados entregan los trámites solicitados por los clientes cuando ellos quieren, los hacen ir al Municipio en reiteradas ocasiones, pero no les entregan los documentos requeridos porque no los han realizado.

Dentro del GAD Municipal del cantón Montalvo, se pudo observar que no existe un control exhaustivo del cumplimiento de las normas establecidas, esto se ve reflejado en los empleados ya que estos llegan tarde a sus puestos de trabajo, además se retiran de sus labores antes de la hora de salida, es decir, no respetan el horario establecido por la entidad.

Robbins & Coulter (2014) definen al control como:

> Es el proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral. Todos los gerentes deben ejercer la función de control, aun cuando el desempeño de sus unidades tenga el nivel planeado, porque la única forma de determinar si esto es así, es evaluando qué actividades se han llevado a cabo y comparando el desempeño real con el estándar que se desea lograr. El uso de controles efectivos

> garantiza que las actividades serán ejecutadas de forma que contribuya al cumplimiento de los objetivos. De hecho, la eficacia de los controles está determinada por el nivel de su contribución al logro de las metas por parte de los empleados y los gerentes. (p.266)

Debido al control insuficiente que existe dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo, los empleados incumplen las normas establecidas y al momento de que los ciudadanos llegan a la institución a realizar trámites, no encuentran a los servidores en sus respectivos puestos de trabajo y por ello los usuarios tienen que esperar varias horas para ser atendidos.

En el GAD Municipal del cantón Montalvo, no existe una comunicación clara y precisa entre los superiores y empleados, ya que las ideas que se transmiten no son concisas, por ello se sienten confusos, las dudas aumentan, se crea una falta de confianza, que afecta negativamente al momento de realizar sus tareas inadecuadamente. Por otro lado, la comunicación brindada por parte de los servidores a los clientes no es entendible, no transmiten el mensaje adecuadamente y si los clientes le sugieren que les repitan, muchas veces tienen una mala actitud al momento de responder.

Chiavenato (2009) señala que: “La comunicación es la transmisión de información de una persona a otra o de una organización a otra. La comunicación es el fenómeno mediante el cual un emisor influye en un receptor y le aclara algo”(p.307).

Robbins & Timothy(2013) afirman que: “La comunicación tiene cuatro funciones primordiales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e

información” (p.336). Analizado esto, se puede argumentar que la comunicación, es fundamental en toda organización y que a lo largo del tiempo se ha convertido en un factor imprescindible para el buen funcionamiento del GAD Montalvo, una buena comunicación mejora la productividad porque fomenta en los empleados compromiso y participación, ya que permite acotar las ideas, proyectos, técnicas que necesiten para el logro de los objetivos.

Una incorrecta comunicación produce en el GAD Municipal del cantón Montalvo que las tareas se realicen varias veces debido a que las ideas que son transmitidas no son claras, muchas veces causan retrasos y esto hace que pierdan rendimiento y a su vez clientes porque le entregan un documento incorrecto.

El deficiente nivel de compromiso por parte de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo se ve reflejado en su comportamiento ya que estos no se toman en serio las labores que tiene que desempeñar, ya que el grado de responsabilidad que ellos presentan es bajo.

Garcia & Castro (2010) señalan que el compromiso:” expresa la lealtad del empleado a la organización. El estado psicológico de “estar comprometido con la empresa” representa una actitud activa al atender a la responsabilidad y deseo personales de trabajar para la empresa-organización “(p.47).

El efecto que produce la falta de compromiso por parte de los empleados es que no desarrollan las actividades con todo el potencial que pueden demostrar, se encuentran descontentos, no se esfuerzan por colaborar en el logro de los objetivos de la institución, no

se rigen a la misión y políticas establecidas retrasando así al desarrollo económico del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo.

Otro de los factores que inciden en este estudio es que existe una relación laboral deficiente por parte de los empleados del GAD Municipal del cantón Montalvo, esto impide que los servidores realicen con seguridad las tareas asignadas, no se desenvuelvan adecuadamente en ámbito laboral, y esto dificulta el logro de los objetivos propuestos.

Gan & Triginé (2012), mencionan al. "Clima laboral como el indicador fundamental de la vida de la empresa" (p. 275). Un buen clima o ambiente laboral en una empresa mejora el comportamiento y rendimiento de los trabajadores, dando como resultado una excelente captación y atención a las labores encargadas; facilita que el empleado desarrolle su creatividad y ponga en juego sus ideas, el estado de ánimo será positivo, permite la interrelación laboral, crea confianza, apoyo, la tensión desaparece, generando producciones generosas que benefician a la institución.

La relación laboral deficiente que se presenta dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo genera que los empleados tengan lentitud en el cumplimiento de los objetivos, baja productividad, escaso nivel de innovación, actitudes laborales negativas y tengan conductas cuestionables.

Una de las causas de no tener un ambiente laboral favorable son los conflictos que se presentan por parte de la envidia que sienten entre compañeros por los puestos de trabajos, más aun, cuando uno de ellos tiene un salario superior a los demás, otro factor es la diferencia de carácter, en el GAD Municipal del cantón Montalvo existen empleados que poseen una personalidad antipática, esto crea un ambiente tenso y negativo en el lugar de trabajo.

Casado & Prat (2007) definen al conflicto laboral como:

> Una interacción entre dos o más personas, en la cual cada una de ellas percibe a la otra como una amenaza para conseguir sus objetivos o satisfacer sus necesidades.es decir se produce una incompatibilidad entre los fines de cada uno y el mantenimiento de una relación afectiva satisfactoria (p.18)

Las consecuencias que provoca los conflictos dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo es que los empleados disminuyen el nivel de concentración en las tareas designadas y están más pendientes de los problemas y chismes que se presentan, esto hace que el GAD pierde tiempo y dinero, ocasiona la desconfianza y disminuye la satisfacción del cliente.

Un mal ambiente laboral dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo, provoca bajos resultados en la atención al cliente, productividad del trabajador, y bajo rendimiento de la empresa. Todo esto a causa del estrés, que induce al mal liderazgo, impidiendo la toma de decisiones adecuadas, la comunicación entre compañeros, y la falta de motivación laboral.

Dentro de un ambiente negativo se presenta el estrés que es una tensión laboral generada por nuestro cuerpo que afectan negativamente en el desempeño laboral, generalmente aparece por varios factores como son, la monotonía en el puesto, miedo a perder el puesto de trabajo a causa de un error en las actividades, falta de apoyo tanto como del compañero y del jefe, mala comunicación, falta de estímulos, entre otros.

Silla (2009) menciona que el estrés laboral es considerado como" un estímulo de presión que se aplica a determinados materiales y que produce una alteración temporal o, en ocasiones, permanente en los mismos" (p.7)

El estrés laboral produce que los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montalvo tengan un nivel bajo de rendimiento y productividad debido a las sinergias negativas, de manera que aumentan las quejas por parte del cliente y esto disminuye el nivel de satisfacción, los empleados faltan más ya que el estrés les produce ciertas enfermedades y esto genera gasto para el municipio.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo, existe poca participación de los empleados ya que tienen miedo, de realizar quejas o reclamos, de aportar ideas que ayuden en el ejercicio de las funciones, debido a que sus opiniones no son tomadas en cuenta en la toma de decisiones, tiene como consecuencia que el servidor no se sienta parte de la empresa. Indicando que la participación por parte de los empleados del GAD Municipal Montalvo aumenta la productividad y crear un ambiente laboral satisfactorio, ya que, mediante esto los servidores consideran que son valorados y se obtiene un mayor compromiso en sus acciones, permitiendo la solución a los problemas que se presentan en la institución.

Perez Van & Ayala(2011) definen a la participación como: "El involucramiento emocional y concreto de un individuo en situaciones grupales, por el cual contribuye al logro de los objetivos"(p.243)

Los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo sienten que no son estimados para involucrarse en la toma de decisiones, sus opiniones no son escuchadas, muchos tienen miedo de aportar ideas que permitan resolver o identificar los problemas y soluciones que favorezcan en el crecimiento de la organización.

Expuesto todos los problemas anteriores, se puede notar que esto ha impedido la toma de decisiones en el Gobierno Autónomo Descentralizado de cantón Montalvo, ya que se puede ver plasmado en el desarrollo deficiente que existe, los directivos no se deciden a solucionar los errores, dando el respectivo monitoreo a los problemas que se presentan e impiden que el desempeño de las actividades se realicen de manera eficiente, para así encaminar al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Los autores Franklin & Krieger (2011) definen que la toma de decisiones:

> Es el proceso mediante el cual se busca definir con exactitud la naturaleza de una necesidad, un problema o una oportunidad, generar soluciones alternativas, evaluarlas y, por último, seleccionar entre las alternativas disponibles para satisfacerla necesidad, resolver el problema o aprovechar la oportunidad (p.447).

El efecto que produce la inexistencia de toma de decisiones en el Gobierno Autónomo Descentralizado de cantón Montalvo es que no existe interés por crear las posibles soluciones a los problemas que se presentan en la institución, esto impide que la empresa alcance el éxito.

Un liderazgo deficiente en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo, se puede constatar en el desempeño de los empleados, por la razón que la máxima

autoridad como es el Máster Elifonso Cortez se encuentra delicado de salud y no puede dirigir al cien por ciento a sus subordinados, por ello los empleados al notar la indisposición del alcalde, hacen lo que ellos les parece, se comportan de manera irresponsable , porque saben que no hay nadie que los controle y los incite a ser juicioso , porque sobre todo esto no existe una represaría sobre las malas acciones que presentan causando así un desequilibrio y desorganización dentro de la institución.

Por esta razón el liderazgo, es de suma importancia dentro de una empresa, estos determinan la dirección, prosperidad y seguridad de toda la institución. Munroe (2014), menciona varios puntos que no podría darse en ausencia de este personaje dentro de la estructura empresarial.

- Nada sucede sin liderazgo
- Nada es alterado o transformado sin liderazgo
- Nada se desarrolla sin liderazgo
- Nada avanza sin liderazgo
- Nada mejora sin liderazgo
- Nada es corregido sin liderazgo

Un liderazgo deficiente presentado en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo se ve reflejada en los empleados pues ellos al momento de percibir que su empleador no es responsable y toma malas decisiones, ellos bajan el rendimiento realizando solo lo suficiente para cumplir las tareas laborales.

Para que la institución marche de manera correcta se emite sugerencias , por ejemplo que realicen la evaluación de desempeño correspondientes que le permita conocer el nivel de

eficacia y eficacia que posee cada uno de sus empleados , mejorando las falencias presentadas a través de la implementación de cursos de formación personal incluyendo la comunicación y atención al usuario como aporte primordial para el aumento de conocimiento de los empleados, utilicen instrumentos de motivación , aprovechando las ideas y sugerencias que se emitan, obteniendo así un nivel de desempeño optimo y permitiendo que la empresa alcance el éxito.

Un excelente desempeño de los empleados conlleva a que la empresa obtenga un mayor rendimiento, alcance los objetivos propuestos, logre una buena imagen, aumente la rentabilidad. Las actividades propuestas en este estudio son factibles y se pueden implementar en la organización, si la máxima autoridad considera pertinente la aplicación de estas técnicas debe de ponerlas en práctica rápidamente, ya que estas medidas contribuyen favorablemente al desarrollo de la misma.

CONCLUSIÒN

En la presente investigación realizada al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo, se estudió el caso correspondiente a la Evaluación de desempeño de los empleados, donde se dio seguimiento a los problemas que existen dentro de esta entidad, para ejecutar esta investigación se utilizó los métodos de recolección de datos que son la encuesta y la entrevista. Dentro de este estudio se presentaron las causas que afectan en el bajo desempeño de los empleados, en donde se expusieron diferentes conceptos relacionados al desempeño laboral demostrado por los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Montalvo.

Muchos de los factores mencionados en el estudio tienen la necesidad de ser mejorados, por ejemplo, el control de las actividades ya que no están siendo monitoreadas por los superiores; la motivación no está aplicándose para lograr un mayor rendimiento; las relaciones laborales que influyen en el desarrollo de las tareas ya que se presenta un ambiente negativo y esto conlleva a que los empleados no se desempeñe de la mejor manera ; la comunicación dentro de la empresa presenta falencias , por lo que dificulta la realización y entrega de actividades ; la capacitación profesional no se está realizando para el mejoramiento de la eficacia y eficiencia del capital humano.

Analizado el contexto, se puede concluir que el presente estudio de caso de evaluación de desempeño, muestra lo importante que es la aplicación de este instrumento dentro de una

entidad, por ello es esencial analizar el desempeño de los servidores, para saber el rendimiento la empresa y así determinar si se están cumplimiento los objetivos.

Bibliografía

Casado , L., & Prat , T. (2007). *Conflict Mentoring.* Barcelona: Bresca Editorial .

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxitoen las organizaciones.* Mexico.

Chiavenato , I. (2011). *Administracion de recursos humanos El capital de las organizaciones* . MEXICO.

Franklin Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. (2012). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: Pearson Educacion.

Franklin, E. B., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional* (Primera ed.). (G. Dominguez, Ed.) Mexico.

Gan, F. , & Triginé, J. (2012). *Clima Laboral.* Madrid, España: Díaz de Santos.

Garcia , C., & Castro , R. (2008). *Direccion por Valores y Solidaridad Intra-corporativa.*

Juan Pablo Villa. (2014). *Manual de Atencion al Cliente* . Barcelona: Profit Editorial .

Martínez, M. (2013). *La Gestión Empresarial. Equilibrando objetivos y valores.* Madrid, España: Diaz de Santos.

Munroe, M. (2014). *El Poder del Carcáter en el Liderazgo: Cómo valores, moralidad, ética y principios afectan a los líderes.* Madrid, España: Whitaker House.

Perez Van , M. L., & Ayala , J. C. (2011). *Comportamiento de las Personas en las Organizaciones* (Primera ed.). (M. Browne, & A. Sabag, Edits.) Buenos Aires : Pearson Education .

P. Robbins , S., & Coulter , M. (2014). *Administracion Decimosegunda edicion.* MEXICO: Pearson.

P. Robbins, S., & A. Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional Decimoquinta edicion* (Primera ed.). (N. V. Melvin, Ed.) Mexico: Pearson .

Rothlin, P., & R. Werder, P. (2010). *El Nuevo Sindrome Laboral.*

Silla, J. M. (2009). *Estres Laboral y Riesgos Psicosociales.*

ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FAFI
ESTUDIO DE CASO:
EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DEL GAD MONTALVO

ANEXO Nº1

ENCUESTA

1. En el tiempo que ha laborado en el GAD Montalvo ha recibido algún tipo de capacitación:

   - SI ☐
   - NO ☐

2. ¿Para usted es necesaria una recompensa ya sea financiera o no financiera para el aumento de la motivación en el cumplimiento de las tareas?

   - Si ☐
   - NO ☐

3. En qué tiempo concluye las tareas que se le asigna :
   - En el tiempo exacto ☐
   - Antes de lo requerido ☐
   - Después de lo requerido ☐

4. Su relación laboral con sus compañeros es :

   - Regular ☐
   - Buena ☐
   - Excelente ☐

5. Participa usted con ideas para mejorar o solucionar problema en la institución?

- SI ☐
- NO ☐

6. Respeta las normas establecidas por la institución?

- 1 ☐
- 2 ☐
- 3 ☐
- 4 ☐
- 5 ☐

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FAFI
ESTUDIO DE CASO:
EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DEL GAD MONTALVO

Objetivo: Realizar un diagnóstico de la situación actual del sistema de evaluación del desempeño existente en el GAD municipal del Cantón Montalvo.

ANEXO N° 2

ENTREVISTA

1. **¿Considera que la Evaluación del desempeño es un proceso positivo para la organización?**

2. **¿Realiza usted una evaluación de desempeño?**

3. **¿Cada que tiempo realizan una evaluación de desempeño?**

4. **¿Cree usted que en el GAD MUNICIPAL del Cantón Montalvo existen bajos rendimientos?**

5. **¿Considera usted que las autoridades aprovecharían de mejor manera los resultados de la evaluación del desempeño como proceso para perfeccionar su funcionamiento y el de su personal?.**