



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

**PROCESO DE TITULACIÓN**

**MAYO – OCTUBRE 2018**

**EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA**

**PRUEBA PRÁCTICA**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

**Análisis del Desempeño del Personal en la Dirección Distrital 12D05 Palenque –**

**Vinces**

**EGRESADA:**

**Miluska Darianna Puga Puga**

**TUTOR:**

**Ing. Diego Andrés Pazmiño Romero**

**AÑO 2018**

## **Introducción**

El desarrollo de la presente investigación se realizó en la Dirección Distrital de Educación 12D05 Palenque – Vinces con el objetivo de determinar cuáles son los principales inconvenientes que se suscitan en la administración, de esta manera influye en el desempeño laboral de forma individual y colectiva del talento humano, situación muy importante de estudio debido a que la institución tiene como principal misión diseñar estrategias y mecanismos necesarios para asegurar la calidad de servicios educativos del distrito.

Este tipo de empresas se rigen bajo leyes de función pública que proporcionan los lineamientos necesarios en el desarrollo de las actividades administrativas de los colaboradores de la institución, y de esta manera son sometidas a controles mediante organismos competentes para verificar que los fondos públicos sean administrados de la mejor manera, es decir las contralorías son los principales entes reguladores de la dirección distrital que velan por la excelencia del desempeño en las organizaciones del estado.

En la actualidad la Dirección Distrital 12D05 Palenque – Vinces sobrelleva problemas internos relacionados con el desempeño a causa de diversos factores como la poca comunicación entre el director y el personal de las diferentes unidades distritales, esto hace que se refleje la falta de compromiso, el incumplimiento de sus tareas asignadas y además la desmotivación en el talento humano, lo cual provoca que el colaborador no tenga interés en realizar las actividades que garanticen una adecuada atención a los usuarios.

Por esta razón es que el propósito del estudio de caso es analizar las falencias o errores que impiden el buen desempeño del personal en la dirección distrital en la que se utilizó la sub línea de investigación modelo gestión administrativa y en la parte metodológica se aplicó el tipo de investigación descriptiva porque permitió conocer la realidad de situaciones, personas y/o eventos, y además la recolección de información por medio de las encuestas al personal en la dirección distrital, entrevista al director, al mismo tiempo con la aplicación de la observación directa como aporte para el análisis y desarrollo de la problemática de la institución pública.

## **Desarrollo**

En el Ecuador a partir del 2012, se planteó la reestructuración del Ministerio de Educación que configuró nuevos escenarios de dominio y relación a través de la implementación de las zonas, distritos y circuitos, lo que implicó que los trámites ya no se realicen en la planta central ubicada en la ciudad de Quito, sino que los ciudadanos podrán realizarlos en lugares cercanos al domicilio, de esta manera brindar un servicio con eficiencia y eficacia siendo una nueva etapa en la realización del servicio público con una distribución de personal capacitado e idóneo encaminado hacia la mejora de la gestión y del desarrollo profesional.

Según Muñoz L, Bedón T, & Salcedo (2014) menciona que “El propósito principal de esta nueva estructura es alcanzar dos objetivos: i) garantizar los derechos humanos a través de la prestación de servicios públicos con eficiencia, calidad y calidez; y, ii) una gestión pública eficiente, cuya acción colectiva conlleve al Buen Vivir”.

La implementación del nuevo modelo de gestión educativo está en desarrollo progresivo en todo el territorio ecuatoriano, incluye las nueve zonas educativas seccionadas en subsecretarías de Quito y Guayaquil, así como los 140 distritos educativos y 1.117 circuitos educativos además de todas las áreas, secciones y direcciones del Ministerio de Educación.

La población objetivo abarca todos los usuarios del sistema nacional de educación, incluyendo estudiantes, ex estudiantes de todos los niveles y modalidades, docentes y autoridades de establecimientos fiscales, fiscomisionales y particulares del Ecuador.

Además, abarca a todos los funcionarios del Ministerio de Educación a nivel central, de las coordinaciones educativas zonales y de las direcciones provinciales de educación hispana y bilingüe que se encuentran en transición hacia los distritos.

El distrito de educación 12D05 Palenque – Vinces fue creada el 25 de enero del 2012 a través del acuerdo ministerial 104 – 12 suscrito por la profesora Gloria Vidal Illingworth, en su calidad de ministra del Ecuador, el mismo que estableció que será integrado por las instituciones educativas públicas y privadas, de todos los niveles y características, ubicadas en su territorio de competencia.

Las parroquias concernientes a su jurisdicción pertenecen a Vinces, Antonio Sotomayor y Palenque; al principio del periodo lectivo 2015 – 2016, además la dirección distrital tiene bajo su competencia 160 planteles en estado activo clasificados en 10 instituciones particulares, 2 instituciones municipales, 3 instituciones fiscomisionales y 145 instituciones fiscales.

La dirección distrital se localiza en las calles Rocafuerte y Mayaico perteneciente al cantón Vinces, la cual cuenta con 44 servidores que se encuentran distribuidos en diferentes unidades distritales tales como: dirección, atención ciudadana, asesoría jurídica, apoyo, seguimiento y regulación, operaciones y logística, financiero, tecnología, información y comunicación, planificación, administración escolar, gestión de riesgo, administrativo y talento humano.

En la evaluación del desempeño de la dirección distrital está a cargo de Planta Central de Quito, la cual emite de manera mensual un reporte al director, del desempeño de la entidad en comparación con las demás direcciones a nivel nacional es por esto que en el año 2017 y en el presente año se encontró en las últimas posiciones. Además, esta evaluación expresa la productividad de cada una de las áreas de la organización que están enfocadas a brindar servicios a la ciudadanía, por medio de los trámites atendidos día a día por los colaboradores de la institución.

En la aplicación de la evaluación del desempeño sería un error pensar que es una herramienta de control y obligación; es decir no se trata de evaluar para sancionar, sino para corregir al instante el problema que acarrea dificultad en el desarrollo de las actividades. El método de evaluación de desempeño tiene como propósito evaluar, examinar y desarrollar conocimientos, destrezas, experiencias y conducta que demanda toda empresa.

Mediante la información que se obtuvo por el reporte nombrado en el párrafo anterior, reflejó que la institución presenta un bajo nivel de desempeño por parte de sus colaboradores, lo cual es muy notable al momento en que realizan las actividades asignadas por sus superiores, y en la atención de los tramites que realizan los usuarios, que no son contestados a tiempo o en el debido plazo que deberían ser atendidos.

Esto se produce debido a que la unidad distrital de atención ciudadana es la área encargada de receptor los trámites que compete a todos los departamentos a través del Módulo de Gestión de Atención Ciudadana (MOGAC) el cual son direccionados hacia el área en que el ciudadano solicita el servicio para darle la respectiva respuesta dentro del

plazo establecido que son tres días, pero en ciertos casos las unidades distritales no observan dicha actividad o no encuentran la manera de resolver dichas diligencias donde se evidencia una falta de comunicación con el personal de esa área para darle a conocer el incumplimiento de la labor asignada, en efecto provoca un perjuicio a los departamentos, la organización y el ciudadano que requiere la documentación.

Además, el no realizar las actividades y tareas en el tiempo estipulado produce una fuerte presión del talento humano y por parte de la institución genere un mal servicio debido al retraso en la entrega del trámite a la ciudadanía , pues dichas labores vienen sujetas y correlacionadas con el monitoreo que realiza planta central , que al no concluir estas, conllevan al incumplimiento de los objetivos estipulados en la ley, dado que este es un ente público y maneja recursos del estado por lo cual obtiene un llamado de atención por el mal desempeño de las funciones.

La poca comunicación que existe en el distrito es un componente que no permite que se realicen las labores de una manera adecuada por parte de los servidores, creado por el desánimo al momento que un compañero de labores no cumple con sus funciones, lo que provoca desconformidades al resto del personal, además de poca oportunidad de expresarse por tal falta de compromiso, de esta manera se produce críticas por su forma de trabajar.

Dessler & Varela (2015) afirman que “la comunicación es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra y de relacionarse a través de ideas, hechos y valores” (pág. 45). También une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, para comprender acuerdos entre ellos. En toda

comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse: el acto de comunicación solo tiene lugar si existe un receptor. Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; esta es la red que integra y coordina todas las partes.

El desempeño laboral es significativo en la dirección distrital porque, aunque posee una estructura organizacional, sino existe una adecuada comunicación interna para todas las unidades no se podrá conseguir una mejoría en la productividad laboral. Porret (2014) explica que: “La productividad laboral es como el acto más valioso de la organización en el capital humano, pero de manera especial en los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad de trabajo y servicios”. (pág. 36)

De esta manera las relaciones interpersonales en la dirección distrital se ven afectadas y como esta problemática influye en los colaboradores, es por aquello que se determinó mediante la observación que dos unidades distritales no tienen una aceptación favorable por parte de sus compañeros debido a las actitudes negativas que tienen, creadas a su vez por el mal desempeño que mantienen algunos compañeros, lo que no permite que ni una parte de esta se desarrolle correctamente, es importante tomar en cuenta este aspecto a tiempo dado que las relaciones interpersonales deterioradas puede llegar a provocar graves molestias al distrito. Según Robbins, Decenzo, & Coulter (2013) afirma que:

Las relaciones interpersonales se constituyen por dos o más personas, que llega a ser una parte esencial de la vida para el ser humano, tanto en el área familiar, laboral y social. Dentro de una empresa son de gran importancia puesto que permiten establecer



y mantener relaciones adecuadas que permitan a los colaboradores desenvolverse con eficacia en el ámbito laboral. (pág. 405)

Sin embargo, con el panorama anteriormente analizado, las relaciones interpersonales dejan de ser moderadoras y se convierten en fuentes de estrés para el personal, que según Gaspar (2012) “hace referencia de que el colaborador con estrés laboral sienta demasiada presión en su trabajo, que su esfuerzo no está siendo reconocido como debe de ser, generando un clima negativo. Muchas veces la acumulación de mucho trabajo genera el estrés, ocasionando que el colaborador no desempeñe su labor de manera eficiente”. (pág. 21)

Debido a que los colaboradores también son los encargados de llevar a cabo los proyectos administrativos que solicita cada mes la coordinación zonal 5, en las reuniones que existen no comunican sus respectivas ideas y no comparten tiempo donde cada área no llega a un consenso de cómo se realizara dicha actividad, en donde se observa de manera inmediata la falta de trabajo en equipo. Según Sánchez (2013) menciona:

Que un grupo de personas es cien veces mejor que uno solo. En toda entidad pública o privada el apoyo mutuo entre compañeros de trabajo contribuye a un mejor desarrollo laboral y social, de esta manera estamos influyendo de una manera positiva y generando mayor compañerismo”. (pág. 67)

El trabajo en equipo es la base primordial en la que se debe apoyar un sistema de gestión eficiente, es decir la superación de la organización depende en gran parte de la compenetración, la comunicación y el compromiso que existe entre sus colaboradores, sin embargo muchas veces tanto los analistas y técnicos del distrito en las reuniones de

trabajo, se desarrollan en condiciones inadecuadas y se ven afectados por problemas de comunicación al quererse dirigir con los compañeros que no tienen una buena relación laboral, es por ello que debido a esta situación los servidores al notar señales de desagrado por parte de los compañeros se sienten incómodos y de esta manera no colaboran de forma eficaz, tornándose un ambiente laboral no idóneo para el desarrollo de las actividades. Según Chiavenato (2012) menciona que:

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas, por lo tanto, se basa en los estados emocionales de los colaboradores, los mismos que son producto de la forma en que ellos perciben diversos aspectos dentro de su empresa, ya sea sobre la comunicación, liderazgo de sus jefes, sus perspectivas de desarrollo, el reconocimiento que reciben o el sistema de compensaciones”. (pág. 27)

No solo el error es de parte de los colaboradores sino también es esencial mencionar que los jefes de las unidades distritales no cumplen por completo sus roles, quienes demuestran una falta de compromiso en el cumplimiento del manual de funciones, este último expresa que la figura del líder, dentro del departamento no se desempeña de una manera apropiada, esta es una causa de que no se ejecute un buen desarrollo por parte de los colaboradores y de esta manera surge un impedimento para llegar a los objetivos. De acuerdo con García , Otero, Barra, & Leal (2013) manifiesta que el líder “Es la persona que tiene capacidad de ser capaz de influir en colectivo de personas, haciendo que estos trabajen con ahínco en la consecución de las metas” (pág. 81).

La desventaja de estos jefes departamentales es la de no poder buscar un buen nivel de participación de los miembros de la unidad con los demás compañeros en la realización de los informes o proyectos, puesto que no desarrollan un alto compromiso y genera un ambiente de irrespeto, desconfianza que no favorece el sustento de las buenas relaciones personales e inclusive en esa actividad se crean conflictos debido a los diferentes criterios, los cuales significan dificultades para que no se desarrolle con normalidad, hasta que ocasionan un completo fracaso.

Es por ello que los jefes departamentales son una parte importante en la generación de los conflictos entre los colaboradores por la falta de una asesoría acerca de las diferentes formas de enfrentar y solucionar los problemas que se presentan en la organización, independiente de cual fuera el caso, según (Pereira Reyes, 2012, pág. 5)

La resolución y el manejo de los conflictos es un tema que se da en la actualidad dentro de las organizaciones, como la forma de dispensar los ambientes laborales donde se generan desacuerdos e inconformidades que a través de la utilización de herramientas gerenciales permite resolver las diferencias prevaleciendo el interés general de la organización.

Es de vital importancia que exista un fuerte liderazgo, puesto que de ese aspecto dependerá la comunicación que exista dentro de la organización pueda desarrollarse, un aspecto importante que se menciona es la comunicación, pues este será el encargado de informar las políticas de las empresa, los objetivos departamentales y además establecer las actividades que cumplirán los colaboradores, es por esto que el rol del líder es también saber escuchar las opiniones o problemas que se presenten, el realizar esto permitirá

prevenir posibles litigios que afecte el clima laboral. Según Gibson, Ivancevich, & Donnelly (2013) afirma que:

El clima laboral se refiere al conjunto de percepciones que comparte cada uno de los miembros de una organización; claro está, respecto al trabajo, el ambiente físico en el que se desenvuelve las actividades laborales, las relaciones interpersonales; es decir, las diversas formas y momentos que afectan el desarrollo de la institución. (pág. 24)

Todo estos problemas hace que el usuario que es el principal cliente de este tipo de instituciones públicas no esté satisfecho con el servicio, y es algo obvio, debido a que muchos de los tramites que se solicitan en la dirección distrital son de carácter urgente, por alguna petición que tiene que ser presentada en un rango determinado de tiempo, muchos de estos en el campo escolar, como lo es el traslado de institución educativa de un estudiante de primaria a otra, el cual es una información que se necesita a tiempo, ya que hoy en día las escuelas se basan con cupos limitados para los estudiantes, lo cual genera que si la respuesta no es factible, los niños pueden perder un año escolar

De este tipo de actividades se encarga la dirección de apoyo, seguimiento y regulación (ASRE), que es el delegado de realizar las transferencias de unidades educativas de los estudiantes, pero en un periodo de tiempo, existe una aglomeración de solicitudes para esta actividad, y en muchas ocasiones no son correspondidas como en realidad los usuarios desean, ya que por muchos procesos recibidos, hace que la respuesta de los mismos demore de uno a cinco días, y es esto lo que genera la insatisfacción de la ciudadanía.

En la dirección distrital no solo se ha visto afectado el desempeño del personal, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la falta de comunicación sino también ha afectado la imagen institucional de la misma, debido a que el mando de la dirección suele cambiar de manera repentina debido a factores externos que tanto la ciudadanía y los funcionarios lo saben, es decir muchas de las personas que ingresan a laborar a la institución no lo hacen de la manera más acorde a través de la postulación o convocatoria de méritos y oposición, esta es una de las razones por la que no existe una comunicación estable y accesible, por lo que es notable en el ingreso de las personas fue por medio del tráfico de influencias.

Según el Código Organico Integral Penal (2014) menciona en el Art.285 que los “servidores públicos o personas con potestad estatal que abusa de su carga, funciones o relación jerárquica ejerzan influencia en otro servidor público para obtener un acto o resolución a sus propios intereses o el de terceros”. (pág. 96)

Mediante el ingreso de profesionales a través del tráfico de influencias en la dirección distrital, en ciertos servidores públicos se han visto efectos por los cambios paulatinos y el ingreso de nuevo personal, lo cual provoca que no exista estabilidad laboral donde (Mauno, Kinnunen, Makikangas, & Natti, 2015) menciona que “La estabilidad laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas”

Cuando existe una alta rotación del personal, es normal que este tipo de situación influya de manera negativa en la continuidad y en el cumplimiento de lo planificado, y la parte más afectada por estos acontecimientos son colaboradores de la institución, en general, es por esto

que nadie tiene un puesto de trabajo de manera permanente, exceptuando las personas que tienen nombramiento, y al efectuarse estos actos es que la eficiencia de los mismos disminuye, dándole poca importancia a las tareas que se le asignan debido a que ya conocen que cuando existen cambios de directores, cambian de personal de manera inmediata.

Hay que tener en cuenta también, que dentro de la dirección distrital de educación no se han manejados muy bien las relaciones interpersonales, la comunicación y el trabajo en equipo por lo que se ve afectado la productividad de los servidores públicos al momento de realizar las actividades, se entiende que el desempeño que se maneja dentro de la institución se mostró a través de los diferentes acontecimientos presentados en este estudio de caso, pero una de las problemáticas inmersas en el desarrollo de las tareas de cada una de las unidades distritales tiene que ver en gran parte de la impuntualidad al momento del ingreso y salida del distrito. Según (Lopez, 2012) en su obra “Manejo del personal a la dirección de personas” menciona:

La puntualidad es una actitud humana considerada en muchas sociedades como la virtud de coordinarse cronológicamente para cumplir una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente comprometido o hecho a otra persona, además es necesario para dotar la personalidad de carácter, orden y eficacia, pues vivir este valor en plenitud está en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor el trabajo, ser merecedores de confianza

Cabe mencionar que el manejo de la puntualidad se realiza a través de un control de asistencia manual mediante las entradas y salidas que genera dificultad en la adaptación del sistema en el cual los servidores públicos cometen fallas al incumplir con el horario de

trabajo, de esta manera el personal no toma con responsabilidad la hora de ingreso/salida de la institución pública. Según Jara (2014) afirma que:

El control de personal o control interno es un proceso administrativo desarrollado a través de una serie de instrumentos con el fin de conocer y registrar todas las incidencias que sobre presencia, puntualidad y desempeño se pueden dar entre el personal de una empresa. (pág. 1)

Además, el Art. 22 de los deberes de las o los servidores públicos establece que; “es deber de las y los servidores públicos cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley” (Ley Orgánica de Servicio Público, 2016, pág. 14).

El control por parte de los supervisores, conlleva a que el personal no dé importancia al cumplimiento en el horario, la falta de comunicación interna y relaciones interpersonales de los subalternos a sus jefes inmediatos para solicitar o justificar los permisos oportunamente, son muchos los motivos tales como, irresponsabilidad y desorden en su horario personal, contratiempos o calamidad doméstica, pretextos y excusas ingeniosas.

Mediante el instrumento de recolección de información empleado a los colaboradores del distrito de educación se determinó que para el registro de asistencia y tiempo utilizan un sistema de control físico en una nómina impresa, por la avería temporal del biométrico corroborando que, si existe, pero no en su totalidad el compromiso y responsabilidad por parte de los funcionarios en registrar sus entradas y salidas de la institución. Así mismo realizan el respectivo proceso de informar mediante informe la salida de la institución a

recorrido en instituciones educativas, caso contrario de no hacerlo se procedería según el régimen disciplinario en tres pasos:

1. Llamado de atención verbal
2. Llamado de atención por escrito
3. Sanción pecuniaria (sanción económica donde debitan del rol de pago el 10 % del sueldo).

Los motivos antes mencionados no permiten que el servidor público tenga un buen desempeño, es por esto que la dirección distrital no puede brindar un excelente servicio debido a que en ciertas ocasiones los usuarios se acercan a las unidades distritales para conocer o retirar el trámite realizado, pero debido a la impuntualidad de los servidores públicos las personas pierden tiempo o en ciertas ocasiones no cumplen con el tiempo estipulado en la entrega de informes que solicita coordinación zonal 5 ubicada en la ciudad de Milagro.

Es importante señalar que la ausencia del personal en el control de asistencia y tiempo involucra una desventaja primaria y secundaria, que afectan tanto a la organización y el personal. El primer efecto trae como resultado del retardo e incumplimientos de objetivos previstos, si los empleados no se presentan a trabajar, el flujo de trabajo se interrumpe y con frecuencia las decisiones importantes se posponen, ocasionando baja productividad. “Esto significa que el ausentismo laboral es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo”. (Carrasco, 2013, pág. 34)

El segundo efecto está involucrado con el beneficio de los colaboradores a través de las horas que laboran en la entidad, debido a que la analista de la unidad distrital de talento



humano, quien es la responsable del registro de asistencia y tiempo de los servidores brinda esta información a la división distrital financiero para la debida formulación de roles de pago del personal, el cual debe manejar el tiempo laboral tanto de las jornadas ordinarias como extraordinarias, donde los subordinados que no tuvieron la puntualidad y la responsabilidad con el sistema de control se ven afectados en la remuneración mensual.

Cabe mencionar que también es relevante el reconocimiento de horas extraordinarias en el cual Lastra (2014) menciona que: “Las horas extraordinarias son aquellas que por la misión que cumple la institución o sus servidores, no puede sujetarse a la jornada única y requiere de jornadas, horarios o turnos especiales y que son debidamente remuneradas”. (pág. 328)

Pero a través del de un análisis que se realiza al distrito, este no cumple con dicha norma establecida en el Ministerio de Relaciones Laborales, es por esto que la unidad distrital de tecnología, información y comunicación cuando se presenta la fecha de rendición del examen ser bachiller realizan actividades como visitar a instituciones educativas que tienen laboratorios para verificar los equipos de cómputo y conexión a internet y de ser necesario solucionar el inconveniente si lo tuvieran, el cual lo realizan en horas no laborales donde no tienen la manera más oportuna de dejar estipulado el total de horas de esa actividad por motivo que existe un control de asistencia manual y la entidad los fines de semana se encuentra cerrada.

Por estos motivos el personal al notar este tipo de irregularidades, baja el rendimiento, el cual menciona que la compensación de los colaboradores puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en la satisfacción lo que a su vez

contribuye a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Por el contrario, la falta de satisfacción con la compensación obtenida puede afectar a la productividad de la organización, poner en evidencia un deterioro en el clima laboral, disminuir el desempeño o productividad, e incrementar el ausentismo, la rotación y otras formas de protesta pasiva, tales como quejas, descontento y falta de satisfacción con el puesto. (Gan, 2013, pág. 38)

El desempeño del personal siempre será un tema de estudio constante dentro del distrito, siendo objeto de análisis el talento humano, su nivel de productividad y capacidad que este demuestre en el transcurso de su labor. Tomando en consideración que esta se manifiesta como parte de la cadena de fuerza que permite el desarrollo del servicio que brinda la entidad; muchos de estos factores de deficiencia de desempeño está relacionado de manera directa con la ausencia de motivación por parte de los directores, tanto departamentales como del director general, en este tipo de instituciones públicas donde no existen comisiones ni ingresos extras por el cumplimiento de su trabajo, es normal que haya algún tipo de incentivos, y a eso se llama motivación. Según el enfoque gerencial de Hellriegel, Jackson, & Slocum (2013):

La motivación se concentra en cómo los comportamientos de los administradores influyen en la satisfacción y motivación de sus colaboradores. Los administradores pueden motivar y satisfacer a los funcionarios en forma directa mediante comunicación personal, al establecer metas realistas y brindar reconocimiento". (pág. 36)

Cabe recalcar que existen tipos de motivaciones, las mismas que podrían ser aplicadas en la institución investigada, como son:

- Incentivación económica
- Promoción profesional
- Formación de los empleados públicos

### **Conclusiones**

La Dirección Distrital 12D05 Palenque – Vinces Educación presentó una problemática que engloba las diferentes formas de vivencias que se observa a diario en la administración pública, es por aquello se han obtenido las siguientes conclusiones:

- El desempeño laboral del distrito de educación se va deteriorando en función a la falta de compromiso por parte de funcionarios que no entregan a tiempo los trámites solicitados por parte de la ciudadanía.
- La falta de comunicación entre servidores públicos y unidades distritales no se desarrollan con normalidad debido a las malas relaciones interpersonales que provocan conflictos al momento de generarse una actividad en equipo, esto hace que el personal no tenga un buen desenvolvimiento y no pueda acotar con ideas para el desarrollo de la tarea.
- La inestabilidad laboral que le plantea el distrito al cambiar la dirección, es una de las causas que los colaboradores no desarrollen bien las actividades y no brinden un servicio de calidad a la ciudadanía.
- La dirección distrital de educación no toman medidas inmediatas para perfeccionar el control de asistencia y tiempo del personal debido a que lo realizan de manera manual, que conlleva por parte del personal no dé importancia al cumplimiento en el horario y de sus actividades.

- Los colaboradores pierden motivación y voluntad de realizar el mejor esfuerzo y dedicación en beneficio del desarrollo de la institución, por no reconocerles las horas extraordinarias.

### Bibliografía

- Antúnez, Y. (2015). *El clima organizacional como factor clave para optimizar el desempeño laboral*. Carabobo: Educación Editorial.
- Borzellino, V., Mirabal, A., & Barrios, R. (2015). *Clima y desempeño: una explicación ante las relaciones no siempre congruentes*. Venezuela: Grupo Santillana.
- Carrasco, S. (2013). *Fundamentación de Recursos Humanos*. México: Editorial Zocalo.
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. México: Octava Edición Mc Graw Hill.
- Código Organico Integral Penal, C. (10 de Agosto de 2014). *Ministerio Integral Penal*.  
Obtenido de [http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/LOTAIP\\_Anexos/Lit\\_A/lit\\_a2/4\\_codigo\\_integral\\_penal%204\\_07\\_2017.pdf](http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/LOTAIP_Anexos/Lit_A/lit_a2/4_codigo_integral_penal%204_07_2017.pdf)
- Dessler, G., & Varela, R. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. España: Pearson Education.
- Domínguez, L., Ramírez, A., & García, A. (2013). El clima organizacional como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 59 - 70.
- Gan, F. (2013). *10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano*. España: Rambla.
- García , L., Otero, E., Barra, S., & Leal , C. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. España: Mc Graw Hill.
- Gaspar, G. (2012). *Manual de Recursos Humanos*. España: Editorial UOC.
- Gibson, J., Ivancevich, H., & Donnelly, J. (2013). *Las Organizaciones*. México: Editorial Addison Wesley Iberoamericana.
- Hellriegel, Jackson, & Slocum. (2013). *Administración, un enfoque basado en competencias*. México: Editorial Educación.
- Jara, E. (2014). *El control en el proceso administrativo*. Colombia: Index.

- Lastra, J. M. (2014). *La jornada de trabajo*. España: Editorial Educación.
- Ley Orgánica de Servicio Público. (2016). *Deberes de las o los Servidores Públicos*. Quito: Lexis. Obtenido de [http://www.seguridad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/ley\\_organica\\_del\\_servicio\\_publico.pdf](http://www.seguridad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/ley_organica_del_servicio_publico.pdf)
- Lopez, H. (2012). Manejo del personal a la dirección de personas. *Innovar*, 21 - 22.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Makikangas, A., & Natti, J. (2015). Consecuencias psicológicas de los cambios en el empleo a término y percepción de inseguridad laboral entre el personal de atención médica. *Revista Europea de Trabajo y Psicología Organizacional*, 209 - 237.
- Muñoz L, P., Bedón T, G., & Salcedo , A. (2014). *La Desconcentración del Ejecutivo en el Ecuador. El Estado en el territorio y la recuperación de lo público SENPLADES*. Quito: Telégrafo.
- Pereira Reyes, C. A. (21 de Abril de 2012). *Resolución y Manejo de los conflictos*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6886/2/PereiraReyesCarlosAndres2012.pdf>
- Porret, M. (2014). *Recursos Humanos*. España: Pozuelo de Alarcon.
- Quiñonez, V. (2013). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas (PUCESE)*. Universidad Tecnológica Israel.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter , M. (2013). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.
- Sánchez, M. (2013). *Satisfacción Laboral: causas, consecuencias y medición: Un modelo aplicado al sector, de la enseñanza privada en Andalucía*. Universidad Privada de Andalucía. España: Primera edición.
- Vega , M., Botello, C., Rivera, P., & Partido, A. (03 de Agosto de 2014). *Clima organizacional y satisfacción laboral en las organizaciones del sector estatal (instituciones públicas): Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*. Obtenido de <http://search.proquest.com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/docview/218355204?accountid=33194>



## ANEXOS

### Anexo 1

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE “BABAHOYO”**  
**Facultad de Administración, Finanzas e Informática**  
**Escuela de Administración de Empresas y Gestión Empresarial**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL 12D05**  
**PALENQUE – VINCES – EDUCACIÓN**

1. **¿Consideras que dentro de la dirección distrital se brinda adecuadas condiciones de trabajo?**

Ambiente laboral	<input type="checkbox"/>
Pago remunerativo	<input type="checkbox"/>
Estabilidad laboral	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>
  
2. **Consideras que al existir conflictos entre el personal, presentas:**

Agotamiento laboral	<input type="checkbox"/>
Estrés	<input type="checkbox"/>
Problemas de salud	<input type="checkbox"/>
Desgano	<input type="checkbox"/>
  
3. **En caso de los conflictos que surgen entre las personas que laboran en la organización que estrategias se utilizan en la organización**

Dejar que las personas resuelvan solas el problema	<input type="checkbox"/>
Ignoran el problema	<input type="checkbox"/>
Arbitrar para lograr una resolución razonada	<input type="checkbox"/>

**4. Consideras que el distrito, te brinda estabilidad laboral**

Si

No

**5. Las relaciones interpersonales en la dirección distrital son:**

Armoniosas

Cooperativas

Solidarias

Conflictivas

**6. ¿Existe una buena aceptación de las personas en los grupos de trabajo?**

Si

No

**7. ¿Ha recibido Ud. alguna forma de incentivos y/o reconocimiento por haber trabajado horas extras?**

Reconocimiento económico

Días libres

Entrega de certificados

Ninguno



## **Anexo 2**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE “BABAHOYO”  
Facultad de Administración, Finanzas e Informática  
Escuela de Administración de Empresas y Gestión Empresarial**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL 12D05  
PALENQUE – VINCES – EDUCACIÓN**

1. ¿En el distrito realizan reuniones en las que socializan a los colaboradores el desempeño de cada uno o de posibles sugerencias para mejorar un bajo rendimiento?
2. ¿Existen en la Dirección Distrital algún método para medir el desempeño del personal?
3. ¿Cuándo existe cambio de personal se realiza un tipo de reunión para la respectiva presentación?
4. ¿Si nota algún tipo de deficiencia en el desempeño del personal, realiza alguna motivación para fortalecer dicho acto?
5. ¿Cómo cree que es la relación interpersonal entre los colaboradores de la institución?



6. ¿Cree usted que la puntualidad es una forma de evaluar el desempeño del personal?

### Anexo 3

#### FICHA DE OBSERVACIÓN

**Lugar: Dirección Distrital 12D05 Palenque – Vinces EDUCACIÓN**

ASPECTOS	VALORACIÓN				
	EXC	MB	B	R	M
Estado del desempeño laboral					<b>x</b>
Trabajo en equipo entre colaboradores y unidades distritales				<b>x</b>	
Condiciones de las relaciones interpersonales				<b>x</b>	
Existencia de tensión laboral				<b>x</b>	
Efectividad en el manejo de posibles conflictos					<b>x</b>
Eficiencia con cumplir con las actividades				<b>x</b>	
Fluidez en la comunicación del personal					<b>x</b>

Puntualidad del personal					<b>x</b>
--------------------------	--	--	--	--	----------