



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**FACULTAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES**

**DISEÑO DE PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE: INGENIERO COMERCIAL**

TÍTULO DEL PROYECTO

**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA EN EL
RENDIMIENTO LABORAL DE LOS SERVIDORES
ADMINISTRATIVOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN
NARANJITO.**

AUTORES:

**GRACE VERÓNICA AMENDAÑO CÓRDOVA
ROXANA GABRIELA BELTRÁN ROSERO**

TUTOR:

DR. WALTER LOOR BRIONES

MILAGRO, NOVIEMBRE 2014

ECUADOR

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por las Srtas. Egresadas Grace Verónica Amendaño Córdova y Roxana Gabriela Beltrán Rosero, para optar al título de **Ingeniero Comercial** y que acepto tutoriar a las estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, 30 Septiembre del 2014

Dr. Walter Loor Briones

Firma del tutor

DECLARACIÓN DE AUTORIA DE LA INVESTIGACIÓN

Las autoras, Amendaño Córdova Grace Verónica y Beltrán Rosero Roxana Gabriela declaran ante el concejo directivo de la Facultad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, 30 Septiembre del 2014

Grace Verónica Amendaño Córdova

Roxana Gabriela Beltrán Rosero

Firma del Egresado (a)

C.I 092976879-4

Firma del Egresado (a)

C.I 120642771-6

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA	[]
DEFENSA ORAL	[]
TOTAL	[]
EQUIVALENTE	[]

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Mi tesis se la dedico con todo mi amor, cariño y respeto, a ti Dios porque me distes la oportunidad de vivir, has estado y estás conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar y sobre todo regalarme una hermosa familia que son mí pilar fundamental en mi vida.

A mis padres Manuel Amendaño Sucuzhañay y Victoria Córdova Orozco, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mí apoyo en todo momento y me han enseñado a encarar las adversidades y cumplir con mis objetivos. Sin ellos jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora tengo y todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos. Gracias por todo papá y mamá por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí. A mis hermanos, Ashley, Karla, Maritza y Stalin por su apoyo y confianza.

Grace Amendaño Córdova.

DEDICATORIA

La presente investigación dedico principalmente a Dios por haberme brindado salud y sabiduría para alcanzar un éxito más en el transcurso de mi vida.

A mis padres Carlos Julio Beltrán Ulloa y Olga Lidia Rosero Molina por el apoyo incondicional que me ofrecieron día a día, quienes fueron el pilar más importante para vencer dificultades y miedos, ya que con su amor, virtudes y comprensión me inculcaron por el camino del bien.

A mis abuelos Arnulfo Rosero y Dalila Molina, hermanos Carlos y Jorge Beltrán y demás familiares que me apoyaron moralmente y creyeron que soy una persona capaz y luchadora para conseguir lo que me propongo.

Roxana Gabriela Beltrán Rosero

AGRADECIMIENTO

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación. Pero principalmente nuestros agradecimientos están dirigidos hacia la excelentísima autoridad de nuestro tutor y amigo, Dr. Walter Loo Briones, quien con su ayuda desinteresada, nos brindó información relevante, muy cercana a la realidad de nuestras necesidades. Al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Naranjito que nos recibieron, las cuáles permitieron obtener nuestros resultados investigativos siendo de gran realce para el éxito del proyecto. A nuestras familias por siempre brindarnos su apoyo, tanto sentimental, como económico.

A nuestros profesores a quienes les debemos gran parte de nuestros conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió sus puertas a jóvenes como nosotras, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Grace Verónica Amendaño Córdova.

Roxana Gabriela Beltrán Rosero.

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ing. Fabricio Guevara Viejó, MSc

RECTOR DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Presente.

Mediante el presente documento, libres y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención del Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN NARANJITO”**. Y que corresponde a la Facultad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 30 Septiembre del 2014

Grace Verónica Amendaño Córdova

Roxana Gabriela Beltrán Rosero

Firma del Egresado (a)

C.I 092976879-4

Firma del Egresado (a)

C.I 120642771-6

INDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIA DE LA INVESTIGACION.....	iii
CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA	iv
DEDICATORIA.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	viii
INDICE DE CUADROS.....	xi
INDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
RESUMEN	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Problematización.....	3
1.1.2 Delimitación del problema	4
1.1.3 Formulación del problema	4
1.1.4 Sistematización del problema	5
1.1.5 Determinación del tema	5
1.2.2 Objetivos específicos.....	5
2.1.2 Antecedentes referenciales	8
2.2 MARCO LEGAL	22
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	32
2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES.....	35
2.4.1 Hipótesis General.....	35
2.4.2 Hipótesis específicas	35
2.4.3 Declaración de variables.....	36
2.4.4 Operacionalización de los variables.....	36
CAPITULO III.....	38
MARCO METODOLOGICO	38
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	38
3.2 LA POBLACION Y LA MUESTRA	39
3.2.1 Características de la población.....	39
3.2.3 Tipo de muestra.....	39
3.2.4 Tamaño de la muestra	39
3.2.5 Proceso de selección	40
3.3 METODOS Y LAS TECNICAS	40

3.4	TRATAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACIÓN	41
	CAPITULO IV	42
	ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	42
4.1	ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.....	42
4.3	RESULTADOS	63
4.4	VERIFICACION DE HIPÓTESIS	66
5.1	TEMA.....	69
5.2	JUSTIFICACIÓN.....	69
5.3	FUNDAMENTACIÓN	70
5.4	OBJETIVOS.....	70
5.5	UBICACIÓN.....	71
5.6	FACTIBILIDAD	72
5.7	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	73
5.7.1	Actividades	103
5.7.3	Impacto	104
5.7.4	Cronograma	105
5.7.5	Lineamiento para evaluar la propuesta	105
	CONCLUSIONES	107
	RECOMENDACIONES.....	108
	BIBLIOGRAFÍA	109
	LINKOGRAFÍAS.....	111
	ANEXOS	112

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1

Propósitos de la evaluación del desempeño.----- 16

CUADRO 2

Operacionalización. ----- 36

CUADRO 3

Género ----- 42

CUADRO 4

Edad de los servidores Administrativos del GAD Municipal del cantón Naranjito ---- 43

CUADRO 5

Nivel de instrucción. ----- 45

CUADRO 6

Opinión sobre lo positivo que es la evaluación de desempeño.----- 46

CUADRO 7

Opinión sobre los Objetivos más importantes de la evaluación del desempeño ----- 47

CUADRO 8

Opinión sobre los beneficios que brinda la evaluación del desempeño ----- 49

CUADRO 9

Ingreso a la organización. ----- 50

CUADRO 10

Opinión acerca de los motivos que causan bajo rendimiento en la organización.----52

CUADRO 11

Opinión sobre si es necesaria una recompensa ya sea financiera o no para el aumento de la motivación en el cumplimiento de las tareas-----53

CUADRO 12

Opinión de porque no se realiza la evaluación de desempeño-----55

CUADRO 13

Reacciones que se presentan en los servidores administrativos al no aplicar la evaluación del desempeño -----56

CUADRO 14

Aprovechamiento de los resultados de la evaluación del desempeño como proceso para perfeccionar su funcionamiento y el de su personal.-----58

CUADRO 15

Resultados de la evaluación del desempeño registrados en el expediente de cada servidor administrativo-----59

CUADRO 16

Importancia de capacitar a los empleados en relación a los resultados obtenidos por la evaluación.-----61

CUADRO 17

Rango de la evaluación del desempeño. -----62

CUADRO 18

Verificación de la hipótesis-----66

CUADRO 19

Gastos para la capacitación de la aplicación de la evaluación del desempeño-----104

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1

Objetivos de la evaluación del desempeño-----14

FIGURA 2

Género----- 43

FIGURA 3

Edad de los servidores Administrativos del GAD Municipal-----44

FIGURA 4

Nivel de instrucción.-----45

FIGURA 5

Opinión sobre lo positivo que es la evaluación de desempeño.-----46

FIGURA 6

Opinión sobre los Objetivos más importantes de la evaluación-----47

FIGURA 7

Opinión sobre los beneficios que brinda la evaluación del desempeño -----49

FIGURA 8

Ingreso a la organización.-----51

FIGURA 9

Opinión acerca de los motivos que causan bajo rendimiento en la organización-52

FIGURA 10

Opinión sobre si es necesaria una recompensa ya sea financiera o no para el aumento de la motivación en el cumplimiento de las tareas-----54

FIGURA 11

Opinión sobre porque no se realiza la evaluación del desempeño en la Institución-55

FIGURA 12

Reacciones que se presentan en los servidores administrativos al no aplicar la evaluación del desempeño-----57

FIGURA 13

Aprovechamiento de los resultados de la evaluación del desempeño como proceso para perfeccionar su funcionamiento y el de su personal.-----58

FIGURA 14

Resultados de la evaluación del desempeño registrados en el expediente de cada servidor administrativo-----60

FIGURA 15

Importancia de capacitar a los empleados en relación a los resultados obtenidos por la evaluación-----61

FIGURA 16

Rango de la evaluación del desempeño.-----62

FIGURA 17

Ubicación geográfica del GAD Municipal del cantón Naranjito-----71

RESUMEN

La presente investigación esta direccionada al área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Naranjito, donde se ha presenciado que no se evalúa el desempeño de los servidores administrativos a pesar de que toda institución pública cuenta con un sistema de evaluación lineal del Ministerio de Relaciones Laborales, por lo tanto se produce una falta de identificación de rendimiento de los empleados. Para el desarrollo de este trabajo se contó con la información primaria que es ofrecida por la institución y la información secundaria se obtuvo de libros e internet. Dentro del contenido de este trabajo se especificó los objetivos de investigación los cuales se basaban específicamente en analizar el bajo rendimiento, siendo esta la causa principal para que ocurra este tipo de deficiencias que reflejaron que la mayoría de los empleados opinan que la institución debería preocuparse por evaluar el desempeño laboral. También se habla de las dificultades personales que afectan a la persona en el desempeño del cargo, al tomar decisiones de ascenso o de ubicación, al establecer nuevas políticas de compensación, a detectar errores en el diseño del puesto y a determinar si existe la necesidad de volver a capacitar. Seguidamente se realizó el análisis de la información recabada, donde se pudo conocer que la falta de esta herramienta es por el desconocimiento de su real validez, motivo por el cual se propuso un diseño de evaluación de 360 grados en el GAD Municipal del Cantón Naranjito, donde nos permite romper el paradigma de que el jefe no es el único que evalúa sino también sus pares, subordinados e incluso autoevaluarse para de ahí obtener un solo resultado y conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que poseen cada uno de ellos para proceder a recompensar sin que existan discordancia entre empleados.

PALABRAS CLAVE:

Administrativa

Desempeño laboral

Rendimiento

Capacitación

ABSTRACT

The present research is directed to the administrative area of the Government autonomous decentralized of the Canton Naranjito, where witnessed is not evaluated the performance of administrative servers to any public institution has a system of linear evaluation of the Ministry of labour relations, is therefore produced a lack of identification of performance of employees. The development of this work was the primary information that is offered by the institution and secondary information was obtained from books and the internet. Within the content of this work is specified research objectives which were specifically based on analyze poor performance, this being the main cause to happen this kind of shortcomings that reflected that the majority of employees believe that the institution should be trying to evaluate job performance. It also speaks of the personal difficulties that affect the person in the position, decisions of ascent or location, to establish new compensation policies, to detect errors in the design of the post and determine if there is a need to train. Then was the analysis of the information collected, where you could meet that lack of this tool is by the ignorance of its actual validity, reason by which proposed a design of evaluation of 360 degrees in the Municipal GAD of the Canton Naranjito, which allows us to break the paradigm that the head is not only evaluates but also their peerssubordinates and even self-assessment for there to get a single result and know what are the strengths and weaknesses that have each of them to reward without there is discordance among employees.

KEYWORDS:

Administrative

Job performance

Yield

Training

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones sean privadas o públicas, de bienes o servicios, lucrativas o no, requieren de las personas para administrar los recursos físicos, ya que el capital humano es el único factor dinámico, valioso e inteligente que estas poseen para lograr sus objetivos organizacionales.

Una institución no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. Este debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado para de esta forma conocer eficientemente las habilidades y destrezas que los funcionarios poseen en el momento de realizar las tareas asignadas en sus puestos de trabajo.

El éxito de toda organización depende mucho del desempeño y bienestar de sus empleados, ya que si los empleados están a gustos con las normas, reglamentos y políticas su rendimiento será excelente y no habría conflictos.

La investigación fue de tipo cuantitativo y cualitativo, descriptivo, bibliográfica con diseño de campo, pues se recolectó la información directamente del contexto en estudio, y la población estuvo conformada por 50 servidores administrativos, los cuales representaron de igual manera la muestra que se manejó.

El contenido de este trabajo está distribuido en cinco capítulos, en el primero se detalla la problemática y la formulación del problema, puntualizado la delimitación del estudio, seguido de la sistematización, objetivo general, objetivos específicos y justificación.

Dentro del marco teórico se ha establecido información referente al tema planteado para de esta manera fundamentar el trabajo realizado. También se expresan las hipótesis las mismas que responden a la formulación y sistematización del problema. La metodología de la investigación se basa en varias investigaciones que permitan una mejor comprensión del tema tratado, así mismo se consideró la aplicación de métodos que servirán en la recolección de información por medio de la obtención de documentos, con la finalidad de obtener datos evidentes sobre este estudio.

Se efectuó el análisis e interpretación de los resultados en donde se consideró plantear la siguiente propuesta “Diseño de la Evaluación de 360 grados para los servidores administrativos del GAD Municipal del Cantón Naranjito”, con el fin de contribuir al mejoramiento del rendimiento laboral.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

En el mundo actual, para las organizaciones públicas o privadas es muy importante conservar los recursos humanos como instrumento necesario para el proceso productivo, es por ello que la administración de recursos humano deben evaluar el desempeño de sus empleados, ya que esto contribuye a la medición del desarrollo personal y profesional de los individuos en su beneficio.

En algunas organizaciones no se aplica evaluación del desempeño, lo cual ocasiona ante los nuevos tiempos de cambio, inestabilidad y desorganización.

La evaluación del desempeño es una excelente herramienta para identificar las debilidades en cuanto destrezas, competencias y aptitudes del talento humano de la organización, para lograr el adecuado acoplamiento al puesto, ubicación de posibles disonancias o carencias de entrenamiento para la construcción de competencias, aumento de motivación y por consiguiente sirven para establecer los medios y programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano.

El presente trabajo investigativo está enfocado a las Unidades administrativas del GAD Municipal del Cantón Naranjito, donde existe una problemática en cuanto a la evaluación del desempeño de los servidores, ya que esta herramienta no ha sido aplicada para la contribución del mejoramiento de la eficiencia y eficacia del potencial humano.

Esto ha traído como resultados que los trabajadores administrativos realicen sus actividades con un deficiente nivel de cumplimiento de objetivos y metas planteadas por los directivos de la institución, donde existen falencias de selección y ubicación de puestos, falta de políticas de promoción y ascenso de los empleados e implementación de planes de capacitación por lo cual no existe satisfacción necesaria en el ámbito laboral.

Pronostico

Si el GAD municipal del cantón Naranjito no se preocupa por evaluar a los servidores administrativos, tendrá dificultades para medir, mejorar y aumentar el desempeño de los empleados.

Control de Pronóstico

Para evitar el pronóstico establecido se considera necesario aplicar la evaluación del desempeño, donde se conozcan las habilidades y destrezas de los servidores Administrativos, de modo que los resultados brinden una efectiva solución para mejorar el desempeño de los trabajadores.

1.1.2 Delimitación del problema

Área de Investigación: Administrativa.

Línea de Investigación: Desarrollo Administrativo, su impacto en los servidores administrativos.

Campo: G.A.D Municipal del cantón Naranjito.

Ubicación Geo- Espacial. Cantón Naranjito, Provincia del Guayas País Ecuador.

1.1.3 Formulación del problema

¿De qué manera afecta la EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO en el RENDIMIENTO LABORAL de los servidores administrativos del GAD Municipal del cantón Naranjito?

1.1.4 Sistematización del problema

- ✓ ¿De qué manera afecta la evaluación del desempeño en la gestión de las tareas de los empleados?
- ✓ ¿Cómo incide la evaluación del desempeño en las políticas de selección y ubicación del puesto?
- ✓ ¿De qué manera afecta la evaluación del desempeño en la implantación de políticas de promoción y ascenso de los empleados?
- ✓ ¿Cómo incide la evaluación del desempeño en la toma de decisiones para la implementación de planes de capacitación?

1.1.5 Determinación del tema

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN NARANJITO.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Determinar cómo afecta la EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO en el RENDIMIENTO LABORAL de los servidores administrativos del GAD Municipal del cantón Naranjito, a través de una investigación que emplee técnicas como la encuesta, para mejorar el desempeño de quienes integran la institución.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Analizar cómo afecta la evaluación del desempeño en la gestión de las tareas.
- ✓ Determinar cómo influye la evaluación del desempeño en las políticas de selección y ubicación del puesto.
- ✓ Estudiar cómo afecta la evaluación del desempeño en la implantación de políticas de promoción y ascenso de los empleados.

- ✓ Establecer la incidencia de la evaluación del desempeño en la implementación de planes de capacitación

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Justificación de la investigación

En el GAD Municipal del Cantón Naranjito a pesar de que cuenta con el sistema de evaluación Lineal emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales no evalúan el desempeño de los empleados, por lo tanto no se conoce como se están logrando los objetivos planeados y las organizaciones deben evaluar periódicamente el desempeño de los mismos.

El presente estudio, es una ayuda al mejoramiento del rendimiento Laboral de los servidores administrativos del GAD Municipal del Cantón Naranjito, El motivo por el cual se realizó esta investigación es debido a que los empleados no conocen cuáles son sus fortalezas y debilidades ni tampoco son reconocidos por su labor mediante una recompensa que logre satisfacer sus necesidades y los conduzcan a un alto grado de motivación.

Por último, la factibilidad del trabajo de investigación es excelente porque el GAD Municipal del Cantón Naranjito nos ha abierto muy amablemente sus puertas para tener acceso a cualquier fuente de información.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 Antecedentes Históricos

Se puede testificar que desde el primer instante que un hombre dio empleo a otro el trabajo empezó a ser evaluado. La necesidad de la evaluación data de la antigüedad. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En la edad moderna San Ignacio de Loyola (1491-1556) estableció un sistema de calificación para los miembros de la Compañía de Jesús. Más recientemente, en el siglo XIX y comienzos del XX, la evaluación se empieza a emplear de modo más sistemático gracias al trabajo de Frederick Taylor. Y es a partir de la segunda guerra mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empiezan a tener una amplia aceptación en las organizaciones. Estados Unidos, en 1842, fue el primer país que comenzó a evaluar el desempeño, y el Congreso de los EEUU promulgó una ley que hacia obligatorio la evaluación de desempeño anual de los empleados de los distintos departamentos, a partir de ahí, dichos programas de evaluación de desempeño se hizo dilatado a todas las entidades públicas y empresas privadas.

Los partidarios sitúan estos programas de RH entre los medios más lógicos para evaluar, desarrollar y utilizar de manera efectiva el conocimiento y las capacidades de los empleados que les permita alcanzar las metas y los resultados establecidos.

El uso sistemático de la evaluación de desempeño empezó en los gobiernos y en las fuerzas armadas y en sus inicios estaba dirigido al nivel operativo, y los sistemas para evaluar ejecutivos se popularizó después de la 2da. Guerra Mundial. Los primeros sistemas evaluaban al personal jornalero determinando aptitudes y

actitudes como “colaboración”, “habilidad para relacionarse con los demás”, etc. No consideraban el desempeño mismo. Así, el sistema típico - vigente hasta hoy - consiste en 10 o 15 rasgos característicos personales. Tal técnica se utilizó debido a la dificultad de poder medir en forma directa el rendimiento. Se trató de analizar rasgos de personalidad confundiendo el propósito principal de la evaluación del desempeño e ignorándose que esa labor les corresponde a psicólogos bien entrenados, no a ejecutivos. Con la humanización del trabajo, la teoría administrativa pasó de preocuparse especialmente por la máquina a considerar más al hombre.

Como consecuencia, surgieron varias interrogantes: ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del individuo? ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente este potencial? ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y productivo? ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción? ¿Cómo lograr un desempeño estable y duradero? ¿Cómo lograr mejorar dicho desempeño?

En respuesta a esas inquietudes se crearon una infinidad de métodos administrativos para evaluar el desempeño de los empleados, unas más exitosas que otras. Sin embargo, los resultados no han sido del todo satisfactorios.

2.1.2 Antecedentes referenciales

Título: “LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2.010” ¹

Tipo de Trabajo: trabajo de graduación previo a la obtención del título de ingeniera en contabilidad y auditoría CPA.

Autor: Julia Irene Iturralde Torres

Año: 2014

Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

¹ ITURRALDE TORRES, Julia Irene. “LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2.010”

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1786/TA0097.pdf?sequence=1>

Problemática: La inadecuada herramienta de evaluación de desempeño laboral que se aplica en la actualidad genera como resultado que no se obtenga una medición clara y transparente razón por la cual se atraviesa una gran falta de identificación de rendimiento de los trabajadores en la Institución, es por eso que la aplicación de la evaluación de desempeño laboral en el rendimiento de los trabajadores se ha transformado en la necesidad imperativa de mantener una herramienta adecuada que le permita evaluar las funciones a desempeñar, definir programas de capacitación y actualización, desarrollar las habilidades del Talento Humano, buscando que el personal desempeñe bien sus tareas y disminuya la brecha existente entre el perfil del puesto y el perfil del trabajador.

La utilidad de la presente investigación se verá reflejada en los resultados obtenidos, ya que esta arrojará los cambios necesarios que contribuyan a mejorar el proceso de evaluación del desempeño laboral dentro de la institución.

Objetivo general

Proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. De la ciudad de Ambato.

Objetivos específicos

- ✓ Analizar el Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral que actualmente posee la Institución, para demostrar su inaplicabilidad.
- ✓ Analizar los resultados de las Evaluaciones de Desempeño Laboral del año 2010 para determinar el nivel de rendimiento de los trabajadores.
- ✓ Proponer la aplicación de un método de Evaluación de Desempeño Laboral denominado de 360o por Competencias en la Cooperativa de Ahorro de Crédito Oscus Ltda.

Metodología: La investigación de campo es una de las modalidades más importantes de este trabajo investigativo pues permite estudiar los hechos en el lugar mismo de los acontecimientos, es decir se verifica la realidad del desempeño laboral y el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

La utilización de encuestas y entrevistas, que permiten una convivencia con el personal y el poder auscultar sus experiencias y sentir en sus diferentes puestos de trabajo, relaciones interpersonales, permite tener una información actualizada, objetiva y veraz

Conclusiones:

En la cooperativa de Ahorro de crédito Oscus Ltda. Se llegó a determinar que los empleados en su mayoría no conocen los resultados de su evaluación del desempeño, por lo tanto desconocen el nivel de conocimiento en que se encuentran, por ello han tomado la decisión de optar el método de evaluación de 360 grados por competencias para mejorar y dar solución ha dicho problema.

URL:<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1786/TA0097.pdf?sequence=1>

Título: “EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL BALCÓN DE SERVICIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE AMBATO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE”²

Tipo de Trabajo: Trabajo de Investigación Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gerencia Pública

Autor: Ing. Silvia Janeth Naranjo López

Año: 2012

Institución: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Problemática: Actualmente la calidad en la atención en esta sección se ha visto afectada por problemas que se manifiestan como: trato descortés que reciben los clientes por parte de los servidores públicos, reclamos permanentes por la demora en la atención de trámites en las distintas dependencias, crítica permanente de la comunidad, en lo que tiene que ver con la calidad del servicio que presta la Municipalidad, la falta de cultura y la ausencia de capacitación continua por parte de

² NARANJO LOPEZ, Silvia Janeth. “EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL BALCÓN DE SERVICIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE AMBATO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE”

<http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/6019>

la entidad hacia los servidores públicos. Pese a los esfuerzos por transparentar la gestión municipal para mejorar la satisfacción al cliente, no se realiza correctamente la selección del personal idóneo de acuerdo al perfil del puesto, existe todavía injerencia política que se antepone a la administración del desempeño laboral.

Objetivo general

Determinar la incidencia del desempeño laboral de los servidores públicos del Balcón de Servicios para mejorar la satisfacción al cliente.

Objetivos específicos

- ✓ Diagnosticar la forma como se está evaluando el desempeño laboral en el Balcón de Servicios Municipales.
- ✓ Analizar las necesidades y expectativas del cliente que inciden en la Satisfacción de atención.
- ✓ Proponer un manual de evaluación del desempeño laboral como estrategia para mejorar la satisfacción al cliente.

Metodología.- La investigación de campo Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se producen es decir en la Sección Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato. Tuvo como finalidad recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente al deficiente desempeño laboral. Entre las técnicas utilizadas en la investigación de campo está la observación directa y la encuesta.

Conclusiones:

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato se llegó a determinar que existe insatisfacción por parte de los clientes sobre el desempeño laboral de los servidores que trabajan en las ventanillas del balcón de servicios, ya que el sistema de evaluación que utilizan no es el más adecuado, por lo tanto no tienen claras las políticas, planificación y distribución de las actividades, es por eso que han llegado a la conclusión de proponer un manual de evaluación del desempeño que les sea útil para determinar y solucionar aquellos problemas.

URL: <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/6019>

Concepto de la evaluación del desempeño

Según (DAVIS, 2000)

“Indica que la evaluación de desempeño es una actividad esencial dentro de la administración de recurso humano su objetivo consiste en proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado o del potencial de su desempeño a futuro”.

Según (Idalberto, 2009)

“Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas en la percepción de que estas dependan del afán personal determina la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacerlo”. “p, 202.”

La similitud de estos autores relata que la evaluación del desempeño puede constatar las falencias que presentan los colaboradores en sus puestos de trabajo para de esta manera tomar la iniciativa de mejorar su comportamiento a través de la retroalimentación.

2.1.3 Fundamentación

2.1.3.1 Fundamentación Científica

VARIABLE INDEPENDIENTE

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (DEFINICIÓN)

Según (Simón L. Dolan, 2007)

“La evaluación del desempeño es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”. “p, 229.”

Según (Idalberto C. , 2000)

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo del potencial de desarrollo futuro”. “p, 25”

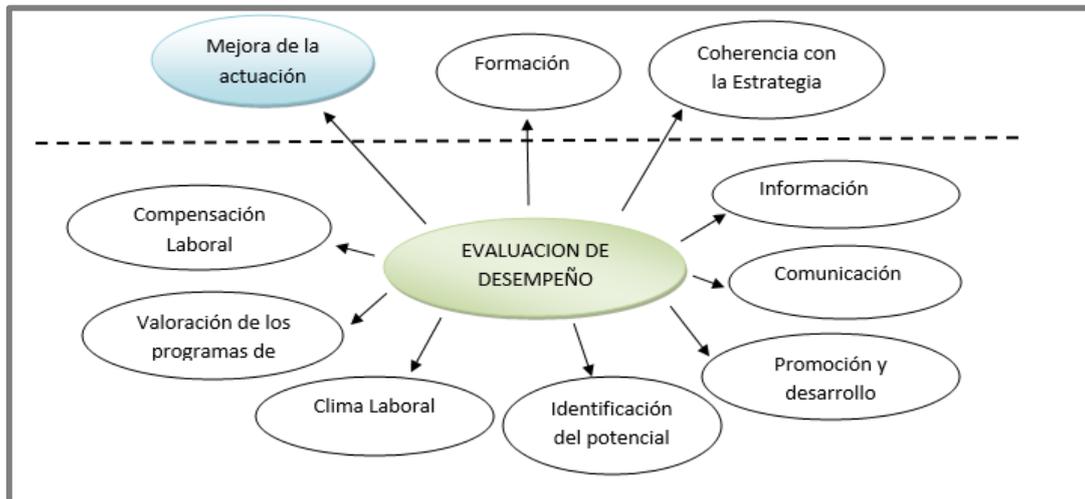
Según la definición de estos autores asimilan que la evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada empleado de la organización, con el propósito de establecer estrategias para la solución de inconvenientes, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

Importancia de la evaluación del desempeño.- Esto permite divisar las dificultades personales que afectan a la persona en el desempeño del cargo, ayuda a tomar decisiones de ascenso o de ubicación, permite establecer nuevas políticas de compensación, detecta errores en el diseño del puesto y permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño.- La Evaluación del desempeño no puede limitarse a un simple juicio superficial y específico del jefe respecto de la conducta funcional del empleado, es inevitable proceder más profundamente, localizar las causas e implantar perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Al proceder a un proceso de evaluación el involucrado es el mayor interesado porque debe tener en conocimiento que es para un mejor desenvolvimiento en el puesto que sea asignado.

Figura 1. Objetivos de la evaluación del desempeño



Fuente: (CUESTA SANTOS, 2010.)

Mediante la explicación de este autor podemos observar en la figura 1 los principales objetivos de la Evaluación del Desempeño donde el objetivo primordial es la Mejora de la actuación lo cual se divide en la parte superior de la línea entre cortadas, siendo este el que determina una gran importancia en el proceso de la organización vinculando un eficiente sistema de trabajo en el aumento de la productividad del rendimiento laboral.

Relaciones e influencias

Las relaciones, procesos e influencias en la evaluación del desempeño del empleado están vinculados a diversas actividades relacionadas con la gestión de los recursos humanos. Uno de ellos, el análisis del puesto de trabajo, ya que este es el fundamento de la evaluación del desempeño si esto no se ha llevado a cabo correctamente la evaluación puede verse afectada, el objetivo del análisis y descripción del puesto de trabajo en una institución, es tener el conocimiento real y actualizado de la estructura organizacional, las responsabilidades, actividades, experiencias y habilidades de los empleados, ya que esto puede permitir la

descripción del personal tales como la formación, perfeccionamiento, desarrollo de la carrera profesional, remuneraciones y compensaciones.

Propósitos de la evaluación del desempeño

Se utilizan con un propósito muy limitado; evaluar quien hace un buen trabajo o quien no, esto permite a los directivos usar su análisis para diferentes planes que benefician a empleados, jefes y la organización de manera conjunta, en general se pueden clasificar como:

- Administrativo
- De Desarrollo

Cuadro 1. Propósitos de la evaluación del desempeño

DE DESARROLLO	ADMINISTRATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar retroalimentación del desempeño • Identificar las fortalezas o las debilidades individuales • Reconocer el desempeño individual • Ayudar en la identificación de metas • Evaluar el logro de las metas • Identificar las necesidades individuales de capacitación • Determinar las necesidades de capacitación de la organización • Reforzar la estructura de autoridad • Permitir a los empleados analizar las preocupaciones • Mejorar la comunicación • Proporcionar un foro para que los líderes ayuden 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar las decisiones del personal • Determinar los candidatos para promociones • Determinar transferencias y asignaciones • Identificar el desempeño deficiente • Decidir la retención o la separación • Decidir los despidos • Validar los criterios de selección • Cumplir con los requerimientos legales • Evaluar los programas y el progreso de la capacitación • Planeación de personal • Tomar decisiones sobre recompensas/ compensaciones

Fuente: Bohlander, George & Scott Snell

La Evaluación del desempeño con fines administrativos conjuntamente con otras funciones importantes de Recursos Humanos sirve para tomar disposiciones acerca de a quien promover, transferir recompensar o despedir.

Las evaluaciones del desempeño con fines de desarrollo es la diferencia entre el desarrollo actual y el solicitado, enfocado a tomar decisiones relacionadas hacia la mejora y el reforzamiento de las habilidades de los individuos con la identificación de fortalezas, debilidades y obstáculos en el desempeño para mejorar el rendimiento y satisfacer las necesidades de capacitación o retroalimentación para el logro de las metas. Uno de los enfoques reconoce que la intención del gerente es mejorar el comportamiento en el trabajo, siendo uno de los beneficios primordiales contar con una base sólida de un programa de evaluación.

La combinación de los propósitos tanto administrativo como de desarrollo de la evaluación del desempeño, permiten tener una imagen general de la situación por la que está atravesando una organización.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Según (CHIAVENATO, 2011)

“Expone que cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazo”. Donde los principales beneficiarios son: el gerente, el subordinado y la organización”. “p, 202.”

Beneficios para el gerente.- Uno de los objetivos de los gerentes es tener datos pasados y presentes sobre el desempeño de los empleados para tomar decisiones. La evaluación del desempeño pretende mejorar la relación entre el jefe y el empleado.

Beneficios para el trabajador.- Uno de los beneficios más estimables de esta técnica consiste en dar a conocer periódicamente a los empleados el nivel de resultados obtenidos, ya que por medio de estos resultados el empleado puede

perfeccionarse y estimular su esfuerzo, por lo tanto cuando se lo evalúa periódica y sistemáticamente tiende a esmerarse pues saben que se les observa y califica.

Beneficios para la organización.- Uno de los beneficios más importantes es evaluar al capital humano, ya que es más valioso que el financiero. Una evaluación técnica permite conocer en el momento necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos., a quienes rechazar fundamentalmente en los periodos de prueba, que trabajadores pueden seleccionar para que ocupen los puestos de trabajo de confianza y que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, también permite a la organización mejorar sus planes y objetivos, el cual sirve como base para un cambio efectivo en las actividades de trabajo.

Método de la evaluación con base en el pasado

Según (Davis)

“La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación”. “p, 306.”

Para el proceso de evaluación del personal, pueden utilizarse varios métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de estos en un método adecuado al tipo y a las características de los evaluados. Ya que esta adecuación es de gran importancia para la obtención de resultados. Las principales técnicas de uso de la evaluación con base en el pasado son:

Los métodos de escala gráfica.- El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que valla de bajo a alto.

Método de elección forzada.- Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.

Método de verificación de campo.- Un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada

empleado. El representante de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.

Métodos de evaluación en grupos.- Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros.

Método de categorización.- Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.

Método de distribución forzada.- Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.

Método de comparación por parejas.- El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están.

Método de la evaluación con base en futuro.

Según (Davis)

“Los métodos de evaluación con base en el desempeño futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño”. “pp. 314,315.”

Las principales técnicas de uso de la evaluación con base en el futuro son:

Autoevaluaciones.- Llevar a los empleados a efectuar un auto evaluación puede constituir una técnica muy útil e indispensable, cuando el objetivo es alentar el desarrollo del individuo.

Evaluaciones por objetivos.- Consiste en que tanto el supervisor como el subordinado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

Evaluaciones psicológicas.- Se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

Centro de evaluaciones.- Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

Tipos de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento de los empleados.

La evaluación del desempeño se compone de cuatro tipos:

- ✓ **Evaluación de desempeño de 90°.-** Se combinan objetivos y competencia.
- ✓ **Evaluación de desempeño de 180°.-** Se combina la medición realizada por el jefe o superior y la autoevaluación del trabajador.
- ✓ **Evaluación de desempeño de 270°.-** Fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90° a 180°, en esta evaluación le mide al trabajador su jefe, se autoevalúa, puede evaluar un subordinado si existe en su cargo o por los pares que son del mismo nivel de responsabilidad
- ✓ **Evaluación de desempeño de 360°.-** Es una herramienta cada día más usada por las organizaciones modernas, esta pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes de todos los ángulos: superiores, compañeros, subordinados, pares, clientes internos etc. Esta herramienta en su inicio solo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas.

Según (CHIAVENATO I. , 2001)

Los pros y los contras de la evaluación del desempeño de 360°

Pros

- *El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.*
- *La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importantes que la misma cantidad.*
- *Complementa las iniciativas de calidad total y le da importancia a los clientes internos / externos y al equipo.*
- *Como la retroalimentación proviene de varios evaluadores, puede haber preconcepciones y perjuicios.*
- *La retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.*

Contras

- *El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.*
- *La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos*
- *Puede involucrar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.*
- *El sistema requiere de capacitación para poder funcionar debidamente.*
- *Las personas la pueden tomar a juego o se pueden coludir, invalidando así la evaluación de otras. “p, 268”.*

Entrevistas de evaluación

Según (Davis)

“Las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación respecto a su actuación en el pasado y su potencial en el futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento, la de dialogo y la de solución de problemas”. “p, 321.”

Según (Noé)

“La entrevista de Evaluación es el talón de Aquiles de todo el proceso de Evaluación. De hecho las sesiones de revisión del desempeño crean con frecuencia hostilidad y pueden deteriorar más que beneficiar la relación entre el gerente y el empleado.” “p, 45”

Según la explicación de estos autores Es necesario comunicar los resultados de la evaluación, ya que de nada serviría realizar un sistema de evaluación del desempeño si el empleado no lo conoce. Para alcanzar las metas es fundamental darle a conocer la información pertinente y significativa del desempeño.

En la entrevista de la evaluación del desempeño se le da al empleado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo por medio de una comunicación clara y precisa de su estándar de trabajo. El empleado conoce lo que el jefe espera de su desempeño en cuanto a calidad, cantidad y métodos de trabajo.

Variable dependiente

Rendimiento laboral

Es en el rendimiento laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.³

Según Chiavenato “Expone que el rendimiento es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo como una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos”.⁴

³ http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral

⁴ <http://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Desempe%C3%B1o-Laboral/229721.html>

Según estas definiciones el rendimiento laboral son las acciones o comportamiento de los individuos para alcanzar las metas planteadas de la organización y que son de gran importancia para medir las competencias de los empleados y su nivel de aportación para la organización.

2.2 MARCO LEGAL

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR

Sección tercera

Servidoras y servidores públicos

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

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

Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo.

La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.

Art. 234.- El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.⁵

CODIGO ORGANICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMIA Y DESCENTRALIZACION. (COOTAD)

⁵ http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento_institucional/legislations/PDF/EC/constitucion.pdf

Artículo 60.- Atribuciones del alcalde o alcaldesa.- Le corresponde al alcalde o alcaldesa:

i) Resolver administrativamente todos los asuntos correspondientes a su cargo; expedir, previo conocimiento del concejo, la estructura orgánico -funcional del gobierno autónomo des- centralizado municipal; nombrar y remover a los funcionarios de dirección, procurador síndico y demás servidores públicos de libre nombramiento y remoción del gobierno autónomo descentralizado municipal;

LEY ORGANICA DE LOS SERVIDORES PUBLICOS (LOSEP)

CAPITULO 6 DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

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

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

Art. 77.- De la planificación de la evaluación.- El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular

quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.

Art. 78.- Escala de calificaciones.- El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

- a) Excelente;
- b) Muy Bueno;
- c) Satisfactorio;
- d) Regular; y,
- e) Insuficiente.

En el proceso de evaluación la servidora o servidor público deberá conocer los objetivos de la evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeña. Los instrumentos diseñados para la evaluación del desempeño, deberán ser suscritos por el jefe inmediato o el funcionario evaluador, pudiendo este último realizar sus observaciones por escrito.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días, quien podrá solicitar por escrito y fundamentadamente, la reconsideración y/o la recalificación; decisión que corresponderá a la autoridad nominadora, quien deberá notificar por escrito a la o el servidor evaluado en un plazo máximo de ocho días con la resolución correspondiente.

El proceso de recalificación será realizado por un tribunal integrado por tres servidores incluidos en la escala del nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial.

Art. 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de esta Ley.

La evaluación del desempeño servirá de base para:

- a) Ascenso y cesación; y,
- b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

Art. 80.- Efectos de la evaluación.- La servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente, será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata.

La servidora o servidor público que obtuviere la calificación de regular, será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente mereciere la calificación de regular, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata. Posteriores evaluaciones deberán observar el mismo procedimiento.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora.

La servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño. Estas calificaciones constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos.⁶

REGLAMENTO DE LOSEP

CAPITULO VII DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Art. 215.- De la evaluación.- Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor.

⁶http://ejercitodelecuador.mil.ec/dvd_interactivo/Docs/A.%20NORMATIVA%20LEGAL%20VIGENTE%202014/LEGISLACION%20CIVIL/LEY%20ORGANICA%20DE%20SERVICIO%20PUBLICO,%20LOS EP/LEY%20ORGANICA%20DE%20SERVICIO%20PUBLICO,%20LOSEP.pdf

Art. 216.- Objetivo específico.- La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

En el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño que se realicen conforme a la LOSEP, este Reglamento General y las normas pertinentes, será de cumplimiento obligatorio por parte de las o los servidores.

Art. 217.- Ámbito de aplicación de la evaluación del desempeño.- Estarán sujetos a la evaluación del desempeño todas y todos los servidores públicos que prestan servicios en las instituciones determinadas en el artículo 3 de la LOSEP.

Art. 218.- Periodicidad.- La evaluación del desempeño programado y por resultados, constituye un proceso permanente; los responsables de las UATH y de las unidades, áreas o procesos deberán evaluar una vez al año según el requerimiento del plan operativo institucional, la estructura institucional y posicional y las disposiciones de la máxima autoridad o jefe inmediato.

Art. 219.- De los resultados esperados.- Los resultados esperados se evaluarán a través del conjunto de las siguientes perspectivas o variables de medición, en forma integral y complementaria:

a) Perspectiva institucional: Incorpora a la evaluación del desempeño de la o el servidor, los resultados de la medición de los objetivos y metas estratégicas derivadas de la naturaleza, especialización y cumplimiento de la misión institucional y su gestión;

- b)** Perspectiva del usuario externo: La percepción de los usuarios externos acerca de la calidad de los productos y servicios institucionales que recibe;
- c)** Perspectiva de los procesos internos: La evaluación del desempeño de la o el servidor respecto de la calidad, productividad y uso de los recursos en la generación de los insumos necesarios para elaborar los productos y servicios de cada unidad organizacional; y,
- d)** Perspectiva del talento humano: Incluirá en la evaluación del desempeño de la o el servidor la calificación de la calidad y resultados del liderazgo de los procesos internos, el uso eficaz del tiempo y la colaboración del trabajo en equipo de las y los servidores.

Art. 220.- Responsabilidades de las UATH.- Las UATH, sobre la base de las políticas, normas, instrumentos y metodologías emitidos, tendrán la responsabilidad de asesorar a cada unidad, área o proceso, en la aplicación del subsistema y de instrumentar y consolidar la información y resultados de la evaluación de las y los servidores, a fin de retroalimentar al sistema integrado de desarrollo del talento humano de la institución, con la finalidad de cubrir las debilidades determinadas en la evaluación de desempeño.

Art. 221.- Escalas de evaluación.- Las escalas de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional serán las siguientes:

- a) Excelente: Es aquel que supera los objetivos y metas programadas;
- b) Muy Bueno: Es el que cumple los objetivos y metas programadas;
- c) Satisfactorio: Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad;
- d) Regular: Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad; y,
- e) Insuficiente: Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.

Las escalas de evaluación incorporarán la ponderación de los indicadores de evaluación establecidos en la norma técnica.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora previa a la notificación de la o el servidor.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días contados a partir de la culminación de la obtención de resultados; y, de ser el caso, la recalificación en un plazo de 5 días, en caso de que haya sido solicitada por escrito y fundamentadamente.

El proceso de recalificación será realizado por un Tribunal integrado conforme establece el artículo 78 de la LOSEP.

Art. 222.- Efectos de la evaluación.- Los resultados de la evaluación del desempeño, cumplimiento de procesos internos, programación institucional, objetivos y del servidor público, constituirá uno de los mecanismos para aplicar las políticas de promoción, reconocimiento, ascenso y cesación, a través de la cual se procurará mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del servicio público. Los efectos de la evaluación serán los siguientes:

a) La o el servidor público que obtenga la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para la aplicación de políticas de promoción, reconocimiento, ascensos dentro de la carrera del servicio público y estímulos que contempla la LOSEP, este Reglamento General y la Norma que para el efecto se expida; b) La o el servidor que obtenga la calificación de regular, volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; de obtener la misma calificación, será destituido de su puesto, previo el sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata; y, c) Para las servidoras o servidores que hubieren obtenido la calificación de insuficiente, se seguirá el siguiente procedimiento:

1.- Obligatoriamente se realizará una segunda evaluación en el plazo de dos meses calendario, contados a partir de la notificación a la servidora o servidor, del resultado de la primera evaluación;

2.- En el caso de que la o el servidor por segunda ocasión consecutiva obtuviere una calificación de insuficiente, será destituido previo el respectivo sumario administrativo de conformidad con lo establecido en el literal m) del artículo 48 de la LOSEP. Si en este caso se obtuviere una calificación de regular se aplicará lo

establecido en el artículo 80 de la LOSEP; 3.- En el caso de que la o el servidor haya obtenido por primera vez la calificación de insuficiente, y que dentro del plazo establecido de los dos meses, por segunda ocasión la o el servidor obtuviere una calificación de regular se estará a lo establecido en el artículo 80 segundo inciso de la LOSEP; y, 4.- En el caso de que en la segunda evaluación la o el servidor obtuviere una calificación de satisfactorio, muy bueno y/o excelente, se le aplicará la evaluación del desempeño por el tiempo que faltare del período de evaluación vigente.

Art. 223.- Evaluación institucional que contemple la evaluación por los usuarios externos de los procesos.- El Ministerio de Relaciones Laborales emitirá las políticas, normas e instrumentos para el aprovechamiento de los resultados de la evaluación desde la perspectiva institucional por parte de sus usuarios externos y de los procesos, en relación con el artículo 130 de la LOSEP y este Reglamento General.

Art. 224.- Evaluación durante el período de prueba.- Esta fase del subsistema de evaluación de desempeño se inicia una vez terminado el proceso de reclutamiento y selección de talento humano, permite a la administración evaluar y determinar los niveles de desempeño, rendimiento y comportamiento laboral alcanzados por la o el servidor público, durante un período de prueba de tres meses.

Art. 225.- Nombramiento inicial y período de prueba.- La o el servidor ganador del concurso de méritos y oposición que ingresa al servicio público, será designado mediante nombramiento provisional de prueba mientras se encuentre en este período.

Art. 226.- Evaluación del período de prueba.- De conformidad con lo establecido en el artículo 17 literal b.5) de la LOSEP, las UATH efectuarán evaluaciones programadas y por resultados, de los niveles de productividad alcanzados por la o el servidor durante el período de prueba.

Las UATH acorde con las normas institucionales, serán responsables de que la evaluación del período de prueba y su notificación se realicen antes de la

culminación del período. En caso de incumplimiento, la Contraloría General del Estado establecerá las responsabilidades a que hubiere lugar, sin perjuicio de la información que le provea el Ministerio de Relaciones Laborales.

La autoridad nominadora a petición motivada del jefe inmediato de la o el servidor en período de prueba, podrá solicitar en cualquier momento la evaluación del mismo, dentro de este período.

Art. 227.- Efectos de la evaluación del período de prueba.- La evaluación del periodo de prueba y su calificación generará respecto de la o el servidor evaluado, los siguientes efectos:

a) En el caso de que la o el servidor evaluado aprobare el período de prueba, continuará en el ejercicio de sus funciones y se le extenderá inmediatamente el nombramiento permanente y el Certificado de Carrera que le acredita como servidora o servidor de carrera;

b) Si la UATH a través de un informe de evaluación determina la calificación de regular o insuficiente en el desempeño de funciones de la o el servidor; se procederá a comunicar la cesación inmediata de sus funciones;

c) Los resultados de la evaluación del período de prueba de la o el servidor serán considerados como parte de la calificación anual de objetivos alcanzados en ese año para la servidora o servidor que hubiere obtenido un nombramiento permanente;

En el caso de que la UATH no realice las evaluaciones, la o el servidor exigirá ser evaluado y comunicará de este incumplimiento a la máxima autoridad, quien inmediatamente dispondrá que se efectúe la misma.

No se podrá emitir un nombramiento definitivo sin que previamente la o el servidor haya sido evaluado y aprobado; y,

d) Para los efectos determinados en el artículo 190 del presente Reglamento General, en caso de que la o el servidor no aprobare el período de prueba, y mediante la evaluación técnica y objetiva de sus servicios se determina que no califica para el desempeño del puesto al que ascendió, se procederá inmediatamente al reintegro en el puesto de origen con su remuneración anterior.⁷

⁷http://ejercitodelecuador.mil.ec/dvd_interactivo/Docs/A.%20NORMATIVA%20LEGAL%20VIGENTE%202014/LEGISLACION%20CIVIL/LEY%20ORGANICA%20DE%20SERVICIO%20PUBLICO,%20LOS

ORDENANZAS

CAPITULO II

Art. 32.- ATRIBUCIONES DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO.-La Unidad de Administración del Talento Humano (UATHs), o quien hiciere sus veces, tendrá las siguientes atribuciones:

- a)** Mantener actualizado el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos del Gobierno Provincial del Guayas, como instrumento fundamental para la elaboración de las bases de los concursos de méritos y oposición
- b)** Elaborar las bases del concurso de méritos y oposición
- c)** Elaborar y publicar la convocatoria del concurso de méritos y oposición;
- d)** Recibir y calificar los documentos presentados por las y los participantes, de conformidad con los requisitos establecidos en las bases del concurso;
- e)** Conformar los tribunales de méritos y oposición; y, de apelaciones, según sea el caso;
- f)** Estructurar, validar y receptar las pruebas que sean aplicadas en los procesos de selección de personal, en coordinación con los responsables de las unidades requirentes de los puestos en concurso;
- g)** Elaborar el formulario de calificación de méritos correspondiente, sobre la base de las hojas de vida y los documentos entregados por las y los participantes del concurso; y remitirla al Tribunal de Méritos y Oposición;
- h)** Comunicar los resultados de la fase de méritos a las y los participantes, a través de la página web;
- i)** Coordinar el proceso de selección de personal, sobre la base de las políticas, normas e instrumentos emitidos para el efecto;
- j)** Vigilar el período de prueba a las servidoras y los servidores con nombramiento provisional, desde la fecha en que se posesionen del cargo; y comunicar los resultados de la evaluación del período de prueba con anticipación de mínimo 15 días a la máxima autoridad;

k) Las demás contempladas en la presente norma.⁸

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Actitud: Es la perspectiva que toma el empresario para enfrentar retos y alcanzar logros.

Aptitud: Es aquella capacidad y disposición que un individuo posee para el buen desempeño de una determinada tarea.

Capital humano: Es la riqueza más importante que puede tener una institución, el cual se define como el conjunto de capacidades productivas que una persona obtiene por acumulación de conocimientos.

Compensaciones Financieras: Estos reconocimientos animan el cumplimiento del empleado. Las compensaciones financieras son: Aumento de sueldos, Bonos, Viajes etc.

Compensaciones no financieras: Estos reconocimientos se brindan a los empleados por, asistencia perfecta, puntualidad o por capacitarse en nuevas áreas. Las recompensas no monetarias son: Agradecimiento por parte de los jefes, un día libre, festejos de cumpleaños, almuerzos gratuitos etc.

Clima laboral: Es el ambiente interno existente entre los miembros de la institución, el cual está relacionado con la motivación física o emocional de los mismos.

Competencia: Es la posibilidad que tiene un individuo de movilizar, de manera interiorizada, un conjunto integrado de recursos con el fin de resolver una familia de situaciones- problemas. (Roegiers, 2001,p.66)

Conocimiento: Es el resultado de la experiencia organizada en la mente, que forman objetivos para la realización o planeación de una meta.

⁸<http://www.guayas.gob.ec/dmdocuments/ordenanzas/2011/ORDENANZA%20TALENTO%20HUMAN O.pdf>

Cumplimiento: Es un proceso que los individuos tienen como finalidad obtener resultados establecidos para que se cumplan lo dispuesto.

Debilidades: Son aquellas actividades que se ejecutan con bajo grado de eficiencia, el cual hay que mejorarlas día a día para alcanzar los objetivos deseados.

Destreza: Es la capacidad que posee el individuo para realizar una determinada habilidad de manera eficiente promedio del aprendizaje.

Eficacia: Es la capacidad para conseguir los objetivos adecuados, es decir hacer lo indicado.

Eficiencia: Es la capacidad de utilizar un mínimo de recursos para obtener el mejor rendimiento y así alcanzar los objetivos de la organización, es decir hacer bien las cosas.

Esquema Burocrático: Es el diseño que genera determinados comportamientos de los empleados que contribuyen al estado global de un asunto vigente en la organización.

Evaluación del desempeño: Es la acción de evaluar el comportamiento y el trabajo que realiza un individuo dentro de la institución.

Fortalezas: Son aquellas actividades que se ejecutan con alto grado de eficiencia, el cual son las ventajas competitivas que tiene la organización.

GAD: Gobierno Autónomo Descentralizado.

Gestión Organizacional: Es un proceso que se realiza con la finalidad de alcanzar los objetivos deseados de una institución.

Liderazgo: Es el proceso de intervenir con entusiasmo y buena disposición sobre un grupo de individuos para juntos alcanzar o contribuir a las metas propuestas dentro de la organización.

LOSEP: Ley Orgánica de servidores Públicos.

Motivación: Es el impulso que lleva a una persona a actuar de una determinada manera el cual da como consecuencia un comportamiento específico.

Nivel Jerárquico: Es la dependencia y relación que tienen las personas dentro de la institución.

Políticas de Selección del personal: Es una actividad orientada de una forma ideal para seleccionar personas que con el menor coste posible puedan adaptarse a un puesto de trabajo y cumplir con su labor de acuerdo a la misión y objetivos empresariales.

Políticas de compensación: Son todas aquellas gratificaciones que la empresa debe brindar a los individuos a cambio de su trabajo.

Procedimiento Estructural: Es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades en una institución, así como las relaciones que existen entre jefes y empleados.

Procedimiento Sistemático: Son procedimientos lógicos y organizados para llevar a cabo una actividad.

Plan de mejora: Es el conjunto de procedimientos que permite identificar riesgos e incertidumbre dentro de la organización y así tomar decisiones que le genere excelentes resultados para lograr aquellas metas que se ha propuesto, el cual permitirá ocupar un lugar muy importante, siendo está reconocida dentro de su entorno.

Rendimiento laboral: Es el nivel de cumplimiento alcanzado por los empleados en un ambiente de trabajo.

Retribuciones: Son los sueldos, salarios o remuneraciones que se paga al empleado.

Retroalimentación: Es un proceso donde cierta proporción de la salida de un sistema se redirige a la entrada cuyo objetivo es tomar medidas de corrección de la información realimentada.

Sistema de medición: Es un proceso sistemático que ayuda a localizar con precisión el potencial de mejoramiento y el monitoreo de los logros obtenidos.

Subordinado: Es la persona que está sometido a la orden de otra.

Subjetividad: Se refiere a las interpretaciones, por lo tanto se sustenta en la opinión y los intereses propios del sujeto.

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General

La EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO mejorará el RENDIMIENTO LABORAL de los servidores administrativos del GAD Municipal del cantón Naranjito.

2.4.2 Hipótesis específicas

- ✓ La evaluación del desempeño laboral volverá más eficiente la gestión de tareas que realizan los empleados.
- ✓ La evaluación del desempeño, mejorará el proceso de políticas de selección del personal del GAD Municipal del Cantón Naranjito.
- ✓ La evaluación de desempeño facilitará la implantación de políticas de promoción y ascenso de los empleados.
- ✓ La evaluación del desempeño permitirá la implementación de planes de capacitación.

2.4.3 Declaración de variables

Variables de la hipótesis

- **Independiente**
Evaluación del Desempeño
- **Dependiente**
Rendimiento laboral
Gestión de tareas
Políticas de selección del personal
Políticas de promoción y ascenso
Planes de capacitación.

2.4.4 Operacionalización de los variables

Cuadro 2. Operacionalización

	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Independientes	Evaluación del desempeño	Es una herramienta que se utiliza para evidenciar el valor de cumplimiento de los objetivos planteados.	Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajador ✓ Equipo de trabajo ✓ Capacidad 	Encuesta
	Rendimiento Laboral	Es el nivel de cumplimiento alcanzado por los empleados en un ambiente de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Eficacia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción del trabajador ✓ Autoestima ✓ Satisfacción del empleador ✓ Trabajo en equipo. 	Encuesta
Dependientes	Gestión de tareas	Es la capacidad para realizar o cumplir de la mejor manera una función determinada.	Factores individuales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad ✓ Habilidad ✓ Responsabilidad ✓ Puntualidad 	Encuesta

	Políticas de selección del personal	Es una actividad orientada de una forma ideal para seleccionar personas que con el menor coste posible puedan adaptarse a un puesto de trabajo y cumplir con su labor de acuerdo a la misión y objetivos empresariales.	Ingreso	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concursos de méritos. ✓ Aviso por medio de prensa. ✓ Recomendación personal. 	Encuesta
	Políticas de promoción y ascenso	Son normas que toda institución requiere para aumentar el nivel de motivación y autoestima de sus empleados.	Compensaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento de sueldos ✓ Bonos ✓ Viajes ✓ Placas ✓ Apoyo social 	Encuesta
	Planes de capacitación.	Consiste en una actividad planeada que necesita toda organización para que sus empleados puedan desempeñarse eficientemente.	Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos ✓ Profesionalismo 	Encuesta

Fuente: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace
BELTRÁN ROSERO Gabriela

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se la considera de tipo **descriptiva**, en virtud de que se realiza una descripción detallada de la situación presente en el GAD Municipal del cantón Naranjito donde se conoció la opinión de los servidores acerca de la implementación de un modelo de evaluación del desempeño para el mejoramiento de la calidad humana y la institución.

También se la ubica como una **investigación de campo**, porque obtuvimos información directa de un grupo objetivo, es decir de los servidores administrativos del GAD Municipal del cantón Naranjito, a través de encuestas y entrevistas, con preguntas claras y precisas para conocer la posición de cada uno de ellos.

También corresponde a una **investigación bibliográfica** debido a que se ha basado en información ya establecida, lo cual ha permitido fundamentar el marco teórico y posteriormente determinar los componentes que forman parte de este estudio.

Finalmente, el diseño de esta **investigación es cuantitativo y cualitativo**, ya que permite examinar los datos de forma numérica y analizar cualidades negativas y positivas, así como aquellas que admitirán realizar la evaluación del desempeño laboral.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la población

La población estudiada fue el personal administrativo que labora en el GAD Municipal del cantón Naranjito.

3.2.2 Delimitación de la población

La población objeto de nuestro estudio la integraron 50 servidores del área de las Unidades administrativas a quienes se les efectuaron las encuestas, por lo tanto la misma es finita porque está compuesta por una cantidad limitada de empleados.

Director de la dirección de gestión financiera 19 empleados

Director de gestión administrativa 15 empleados

Director de la dirección de Obras Publicas 16 empleados.

3.2.3 Tipo de muestra

Según Castro (2003) “La no probabilística, la elección de los miembros para el estudio dependerá de un criterio específico del investigador, lo que significa que no todos los miembros de la población tienen igualdad de oportunidad de conformarla”.⁹

El tipo de muestra que utilizamos fue la no probabilística ya que las encuestas fueron realizadas al total de servidores que laboran en el GAD Municipal del cantón Naranjito.

3.2.4 Tamaño de la muestra

Trabajamos con el total de la población, ya que es un número minucioso de 50 servidores administrativos, por lo tanto no se aplicó la fórmula correspondiente para determinar la muestra.

⁹ <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/01/poblacion-y-muestra.html>

3.2.5 Proceso de selección

No se procedió a seleccionar personas, debido a que la encuesta se aplicó al total de la población.

3.3 METODOS Y LAS TECNICAS

Métodos teóricos

Hipotético-Deductivo:

Se utilizó para confirmar las hipótesis como consecuencias de sus inferencias del conjunto de datos empíricos y de principios y leyes más generales. Las inferencias lógico deductivas nos permitirá arribar a consecuencias particulares a partir de las hipótesis planteadas.

Inductivo-deductivo:

Se utilizó el razonamiento para obtener soluciones que parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones efectivas y confiables de carácter general; se inició con un estudio individual de los hechos para formular conclusiones universales es decir se llegó a determinar las causas y efectos que surgen de la problemática de nuestro estudio y se analizó los criterios de los trabajadores.

Métodos empíricos

Observación

Según Puente (2009) “La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos”.¹⁰

¹⁰ <http://terceraedadayudamesinayudar.jimdo.com/recoleccion-de-datos/>

En esta investigación el método empírico que utilizamos fue la observación ya que por medio de esto se realizó un análisis directo de como los servidores se desenvuelven en sus puestos de trabajos y en las relaciones interpersonales y de esta manera explicar el nivel de conocimiento y conformidad que poseen cada uno de ellos.

Técnicas e instrumentos

Encuesta y Entrevista

Según Arias (2006) “Define a la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema particular”.¹¹

Según Acevedo y López (2000) “es una herramienta utilizada en muchos campos profesionales, por lo que se ha utilizado con el propósito de desarrollar un intercambio de ideas significativo encaminado a una mutua ilustración”.¹²

La técnica que se utilizó en esta investigación fue la encuesta y la entrevista, el cual se obtuvo información imparcial y evidente que ayudaron a comprobar si la hipótesis se cumple, con la finalidad en relación a los objetivos.

3.4 TRATAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento estadístico de la información fue por medio de Microsoft Excel donde se creó una base de datos, el cual se realizó la tabulación respectiva y la verificación de las contestaciones de las encuestas, esto se representó en graficas de barras con sus respectivos porcentajes, permitiéndonos interpretar los resultados que se proyectaron

¹¹ <http://www.monografias.com/trabajos93/trabajo-cooperativo-mejorar-desarrollo-habilidades-cognitivas/trabajo-cooperativo-mejorar-desarrollo-habilidades-cognitivas2.shtml>

¹² <http://mentepsicologia.blogspot.com/2011/08/que-es-la-entrevista.html>

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para ejecutar el análisis de los resultados de este trabajo de investigación se aplicó el análisis de estadística descriptiva para cada variable, partiendo desde un análisis general de la población hasta la interpretación de las respuestas obtenidas para cada pregunta.

DATOS INFORMATIVOS

Cuadro 3. Género

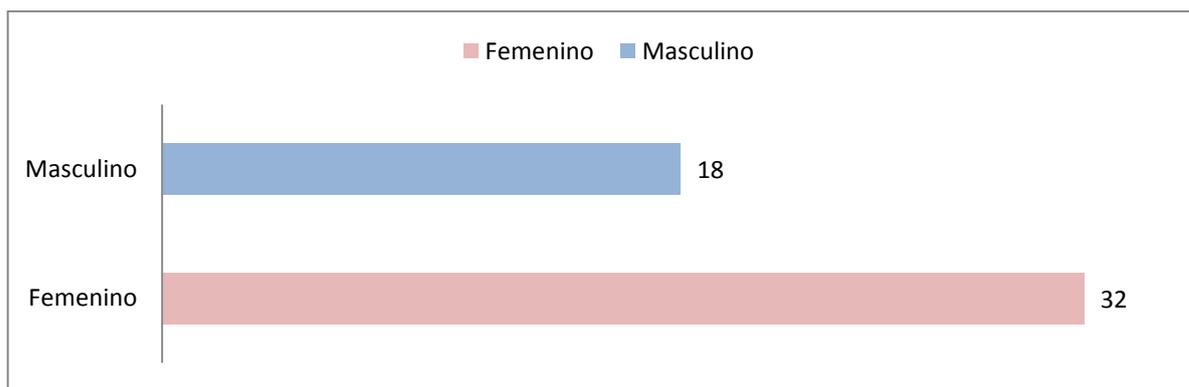
Genero	Frecuencia	%
Femenino	32	64%
Masculino	18	36%
Total	50	100%

Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace

BELTRAN ROSERO Gabriela

Fuente: Encuesta

Figura 2. Género



Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace

BELTRAN ROSERO Gabriela

Fuente: Encuesta

Análisis

Como podemos observar en los datos, El 64% de los servidores administrativos encuestados eran de sexo femenino mientras que el 36% restante de sexo masculino.

Interpretación

Lo que significa que las mujeres predominaron en el GAD Municipal del cantón Naranjito.

Cuadro 4. Edad de los servidores Administrativos del GAD Municipal del cantón Naranjito.

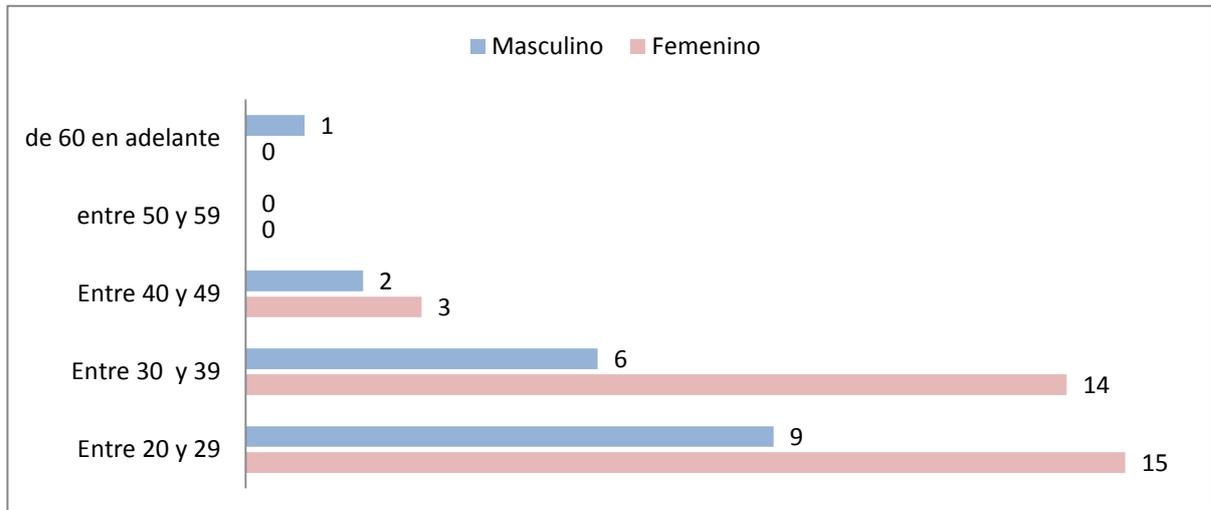
Edad	Femenino	%	Masculino	%	Total	%
Entre 20 y 29	15	30%	9	18%	24	48%
Entre 30 y 39	14	28%	6	12%	20	40%
Entre 40 y 49	3	6%	2	4%	5	10%
entre 50 y 59	0	0%	0	0%	0	0%
de 60 en adelante	0	0%	1	2%	1	2%
Total	32	64%	18	36%	50	100%

Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace

BELTRAN ROSERO Gabriela

Fuente: Encuesta

Figura 3. Edad de los servidores Administrativos del GAD Municipal del cantón Naranjito.



Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace

BELTRAN ROSERO Gabriela

Fuente: Encuesta

Análisis

El gráfico demuestra que la edad preponderante es de 20 a 29 años, entre género femenino y masculino representan el 48%, seguido de las edades de 30 a 39 que representan el 40%, de 40 a 49 el 10%, de 50 a 59 el 0% y de 60 en adelante el 2%.

Interpretación

Los resultados muestran que los empleados que laboran en el GAD Municipal del cantón Naranjito son personas jóvenes, el cual es muy importante porque pueden desarrollar una gestión más acorde con la realidad actual.

Cuadro 5. Nivel de instrucción

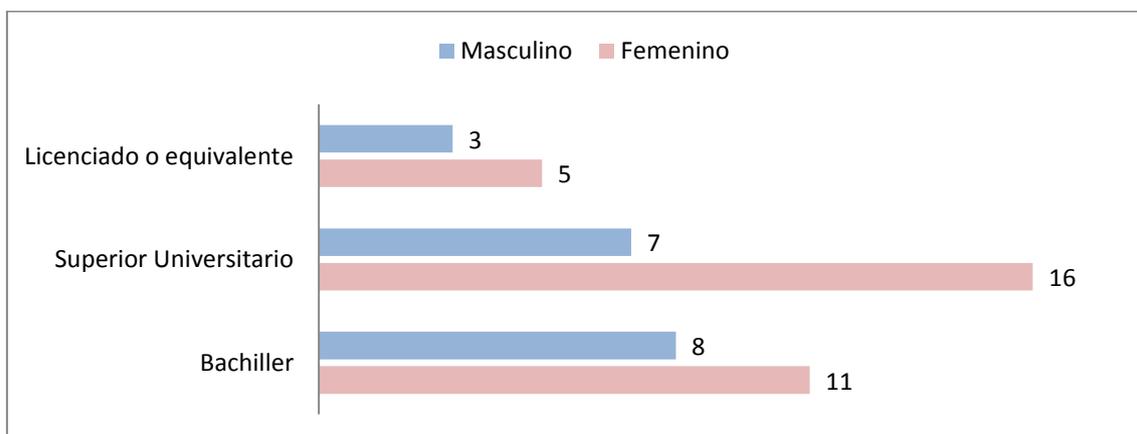
Nivel de Instrucción	Femenino	%	Masculino	%	Total	%
Bachiller	11	22%	8	16%	19	38%
Superior Universitario	16	32%	7	14%	23	46%
Licenciado o equivalente	5	10%	3	6%	8	16%
Total	32	64%	18	36%	50	100%

Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace

BELTRAN ROSERO Gabriela

Fuente: Encuesta

Figura 4. Nivel de Instrucción



Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace

BELTRAN ROSERO Gabriela

Fuente: Encuesta

Análisis

Según el cuadro representado, el 46% son universitarios, el 38% solo son bachilleres y el 16% poseen un título de licenciado o equivalente.

Interpretación

Esto significa que 23 empleados se han preocupado por seguir estudiando, mientras que 19 no se les ha motivado a realizar estudios para que pudiesen tener un nivel académico de acuerdo a sus funciones y solamente 8 servidores poseen un título de tercer nivel.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Pregunta 1:

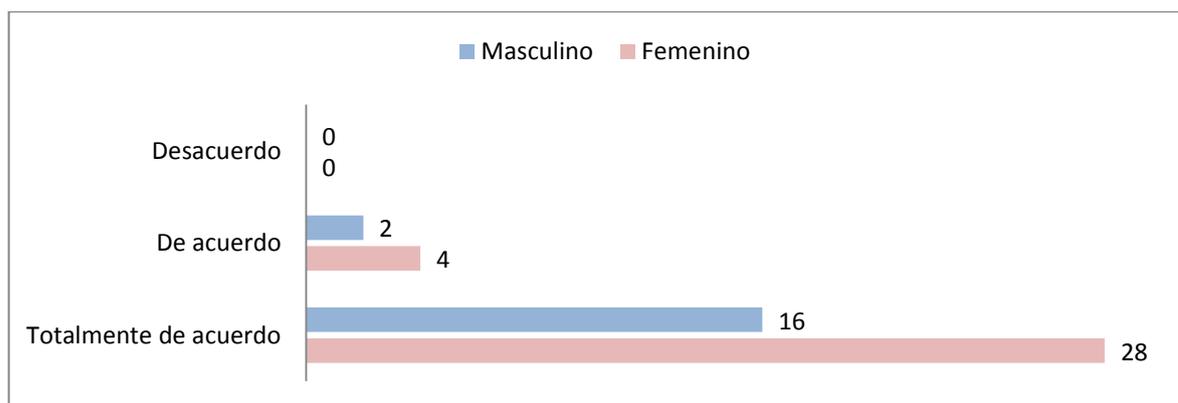
¿Considera que la Evaluación del desempeño es un proceso positivo para la organización?

Cuadro 6. . Opinión sobre lo positivo que es la evaluación de desempeño

Alternativas	Femenino	%	Masculino	%	Total	%
Totalmente de acuerdo	28	56%	16	32%	44	88%
De acuerdo	4	8%	2	4%	6	12%
Desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%
Total	32	64%	18	36%	50	100%

Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace
BELTRAN ROSERO Gabriela
Fuente: Encuesta

Figura 5. Opinión sobre lo positivo que es la evaluación de desempeño



Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace
BELTRAN ROSERO Gabriela
Fuente: Encuesta

Análisis

Los datos estadísticos, reflejan que el 88% está totalmente de acuerdo que la aplicación de la Evaluación del desempeño es un proceso positivo para la organización, el 12% está de acuerdo y nadie en desacuerdo.

Interpretación

Es evidente que para los servidores del GAD Municipal del cantón Naranjito la Evaluación del desempeño es de gran importancia y constituye un elemento positivo para el desarrollo de la organización.

Pregunta 2:

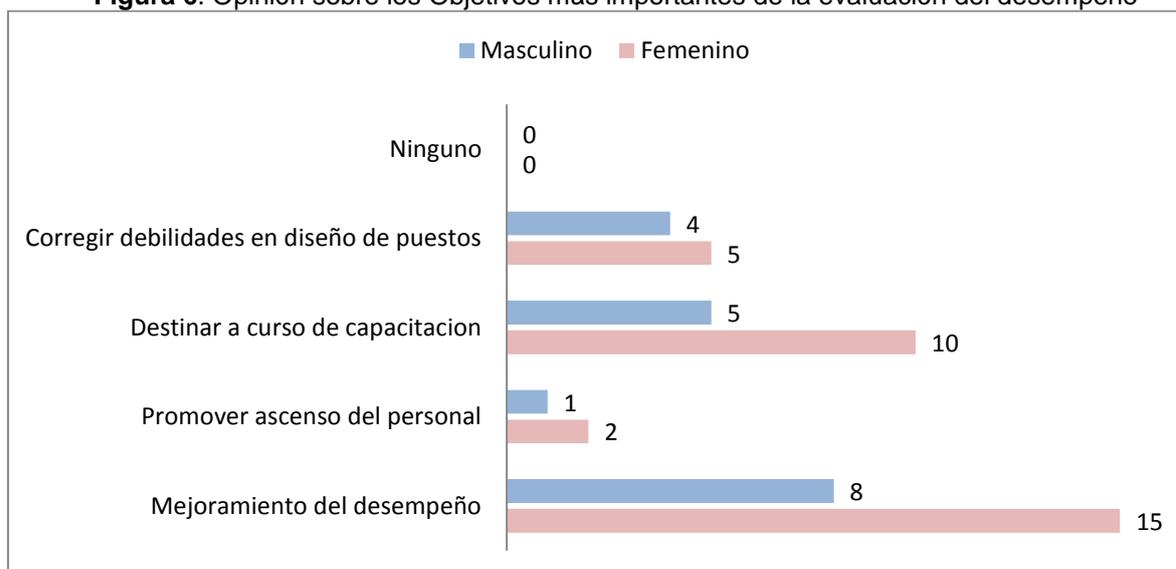
¿Cuál de los siguientes objetivos que brinda la evaluación del desempeño usted considera más importante?

Cuadro 7. Opinión sobre los Objetivos más importantes de la evaluación del desempeño

Alternativas	Femenino	%	Masculino	%	total	%
Mejoramiento del desempeño	15	30%	8	16%	23	46%
Promover ascenso del personal	2	4%	1	2%	3	6%
Destinar a curso de capacitación	10	20%	5	10%	15	30%
Corregir debilidades en diseño de puestos	5	10%	4	8%	9	18%
Ninguno	0	0%	0	0%	0	0%
Total	32	64%	18	36%	50	100%

Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace
 BELTRAN ROSERO Gabriela
Fuente: Encuesta

Figura 6. Opinión sobre los Objetivos más importantes de la evaluación del desempeño



Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace
 BELTRAN ROSERO Gabriela
Fuente: Encuesta

Análisis

En los datos se puede observar que el 46% de los empleados opinan que el objetivo más importante de la evaluación es el mejoramiento del desempeño, el 30% destinar a curso de capacitación, el 18% corregir debilidades en diseño de puestos y el 6% promover ascenso del personal.

Interpretación

La evaluación del desempeño es un proceso que se realiza en las instituciones con diversos objetivos, por lo tanto los resultados del cuadro 7 demostraron que los empleados consideraron más importante: el mejoramiento del desempeño con el 46% y destinar a curso de capacitación con el 30%, el cual por medio de estos objetivos el evaluado tiene la oportunidad de conocer como realiza sus labores y mejorarlas.

Pregunta 3:

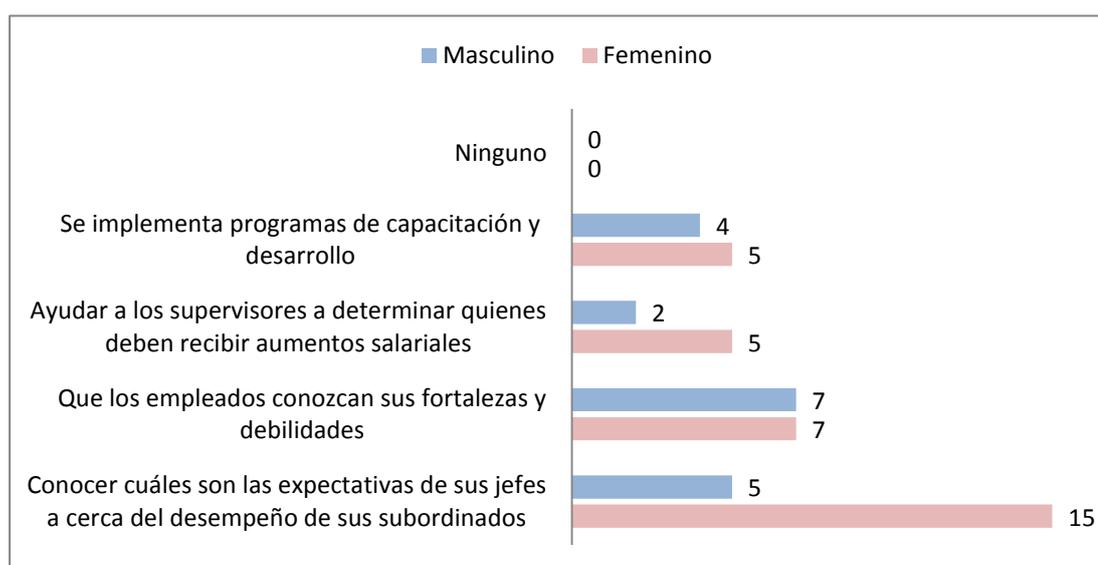
¿Qué beneficio considera usted que brinda los resultados del proceso de evaluación del desempeño?

Cuadro 8. Opinión sobre los beneficios que brinda la evaluación del desempeño

Alternativas	Femenino	%	Masculino	%	Total	%
Conocer cuáles son las expectativas de sus jefes a cerca del desempeño de sus subordinados	15	30%	5	10%	20	40%
Que los empleados conozcan sus fortalezas y debilidades	7	14%	7	14%	14	28%
Ayudar a los supervisores a determinar quienes deben recibir aumentos salariales	5	10%	2	4%	7	14%
Se implementa programas de capacitación y desarrollo	5	10%	4	8%	9	18%
Ninguno	0	0%	0	0%	0	0%
Total	32	64%	18	36%	50	100%

Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace
 BELTRAN ROSERO Gabriela
 Fuente: Encuesta

Figura 7. Opinión sobre los beneficios que brinda la evaluación del desempeño



Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace
 BELTRAN ROSERO Gabriela
 Fuente: Encuesta

Análisis

El 40% de los encuestados opinan que el beneficio más importante es Conocer cuáles son las expectativas de sus jefes acerca del desempeño de sus subordinados, el 28% que los empleados conozcan sus fortalezas y debilidades, el 18% que Ayuda a implementar programas de capacitación y desarrollo y el 14% dice que ayuda a los supervisores a determinar quienes deben recibir aumentos salariales.

Interpretación

Esto significa que los empleados conocen de los beneficios que brinda la aplicación de la evaluación del desempeño y que su aplicación sería de gran utilidad en la organización.

Pregunta 4:

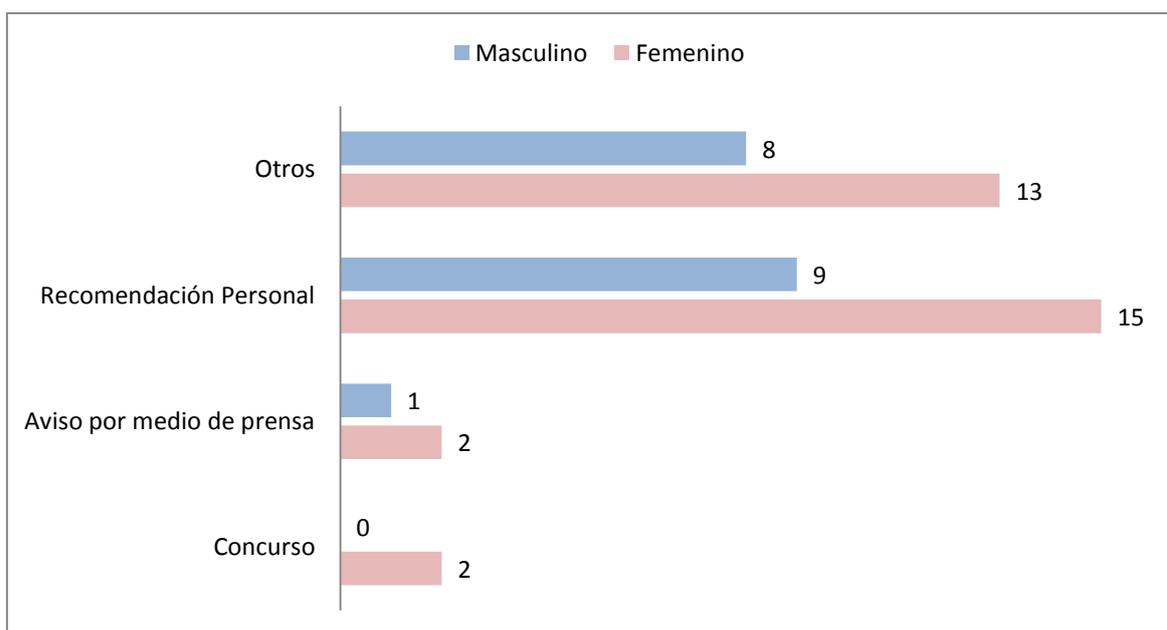
¿Cómo fue su ingreso a la organización?

Cuadro 9. Ingreso a la organización.

Alternativas	Femenino	%	Masculino	%	total	%
Concurso	2	4%	0	0%	2	4%
Aviso por medio de prensa	2	4%	1	2%	3	6%
Recomendación Personal	15	30%	9	18%	24	48%
Otros	13	26%	8	16%	21	42%
Total	32	64%	18	36%	50	100%

Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace
BELTRAN ROSERO Gabriela
Fuente: Encuesta

Figura 8. Ingreso a la organización



Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace
BELTRAN ROSERO Gabriela
Fuente: Encuesta

Análisis

El 4% de los servidores administrativos han ingresado por concursos de méritos, el 6% por aviso de medio de prensa, el 42% por otros medios y el 48% por recomendación personal.

Interpretación

Como se puede observar, solo el 4% ingresaron por concursos de méritos y que la mayoría de los empleados ingresaron a la organización por recomendación personal, por la prensa, y más preocupante aun el 42% ha ingresado por otras causas.

Pregunta 5:

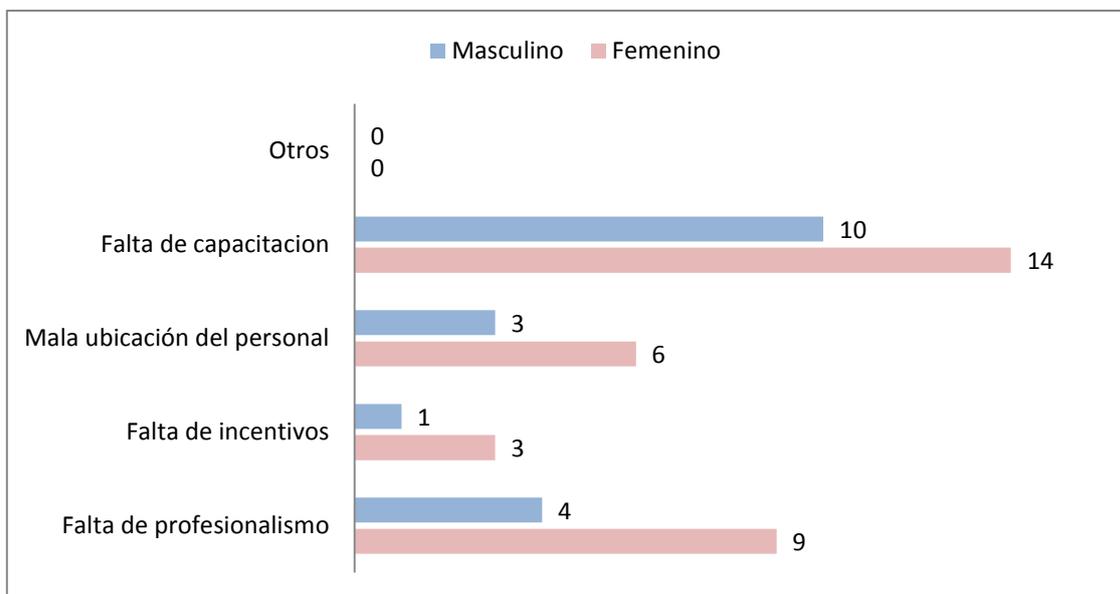
¿Cree usted que en el GAD MUNICIPAL del Cantón Naranjito existen bajos rendimientos? En su opinión cual considera que podría ser el motivo.

Cuadro 10. Opinión acerca de los motivos que causan bajo rendimiento en la organización.

Alternativas	Femenino	%	Masculino	%	Total	%
Falta de profesionalismo	9	18%	4	8%	13	26%
Falta de incentivos	3	6%	1	2%	4	8%
Mala ubicación del personal	6	12%	3	6%	9	18%
Falta de capacitación	14	28%	10	20%	24	48%
Otros	0	0%	0	0%	0	0%
Total	32	64%	18	36%	50	100%

Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace
 BELTRAN ROSERO Gabriela
Fuente: Encuesta

Figura 9. Opinión acerca de los motivos que causan bajo rendimiento en la organización.



Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace
 BELTRAN ROSERO Gabriela
Fuente: Encuesta

Análisis

Según los datos estadísticos el 48% afirma que la falta de capacitación es uno de los motivos que causan bajo rendimiento en el GAD Municipal del Cantón Naranjito, el 26% por falta de profesionalismo, el 18% por mal ubicación del personal y el 8% por falta de incentivos.

Interpretación

Como se puede observar las causas mayores del bajo rendimiento laboral es la falta de actualización profesional a lo que concierne a capacitación técnica de los servidores administrativos y la falta de profesionalismo.

Pregunta 6:

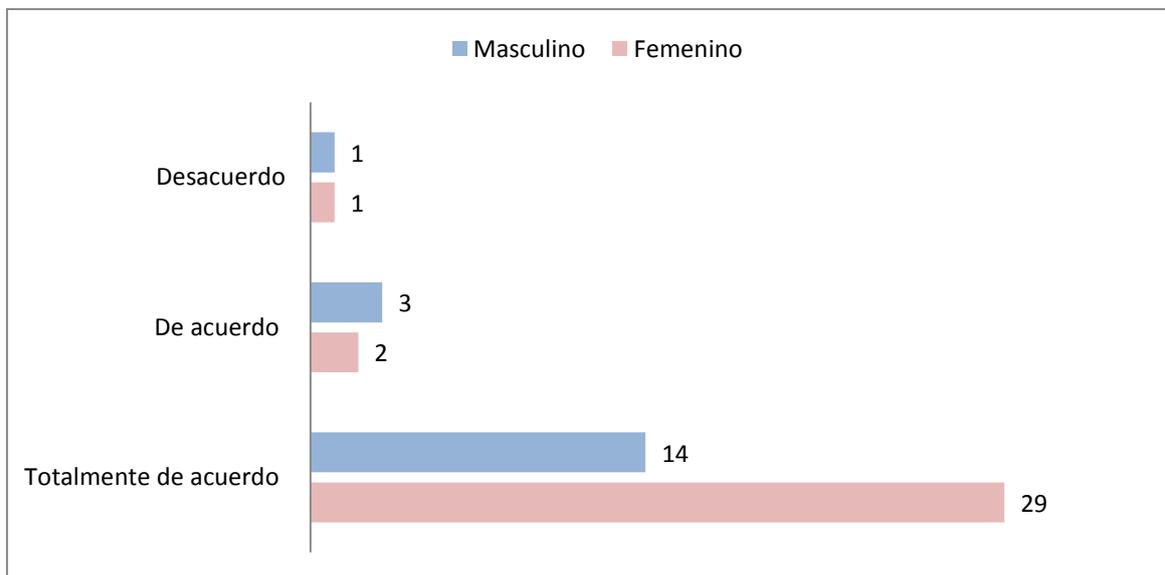
¿Para usted es necesaria una recompensa ya sea financiera o no financiera para el aumento de la motivación en el cumplimiento de las tareas?

Cuadro 11. Opinión sobre si es necesaria una recompensa ya sea financiera o no para el aumento de la motivación en el cumplimiento de las tareas

Alternativas	Femenino	%	Masculino	%	Total	%
Totalmente de acuerdo	29	58%	14	28%	43	86%
De acuerdo	2	4%	3	6%	5	10%
Desacuerdo	1	2%	1	2%	2	4%
Total	32	64%	18	36%	50	100%

Elaborado por: AMENDAÑO CORDOVA Grace
BELTRAN ROSERO Gabriela
Fuente: Encuesta

Figura 10. Opinión sobre si es necesaria una recompensa ya sea financiera o no para el aumento de la motivación en el cumplimiento de las tareas



Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace
BELTRAN ROSERO Gabriela
Fuente: Encuesta

Análisis

Los datos estadísticos señalan que el 86% de los encuestados están totalmente de acuerdo que es necesaria una recompensa ya sea financiera o no financiera para el aumento de la motivación en el cumplimiento de las tareas, el 10% están de acuerdo y el 4% están en desacuerdo.

Interpretación

La evaluación del desempeño definitivamente contribuiría con el mejoramiento del estado de ánimo de los servidores administrativos del GAD Municipal del cantón Naranjito.

Pregunta 7:

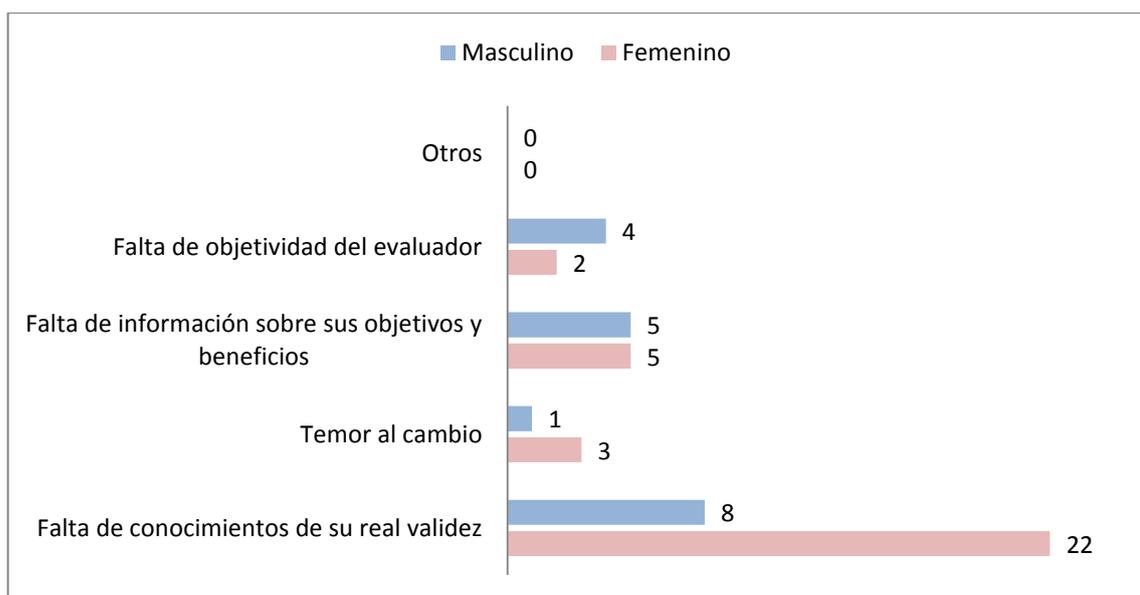
¿Cuál cree usted, que es el motivo por el que no se realiza la evaluación del desempeño en la Institución?

Cuadro 12. Opinión sobre porque no se realiza la evaluación del desempeño en la Institución

Alternativas	Femenino	%	Masculino	%	total	%
Falta de conocimientos de su real validez	22	44%	8	16%	30	60%
Temor al cambio	3	6%	1	2%	4	8%
Falta de información sobre sus objetivos y beneficios	5	10%	5	10%	10	20%
Falta de objetividad del evaluador	2	4%	4	8%	6	12%
Otros	0	0%	0	0%	0	0%
Total	32	64%	18	36%	50	100%

Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace
 BELTRAN ROSERO Gabriela
 Fuente: Encuesta

Figura 11. Opinión sobre porque no se realiza la evaluación del desempeño en la Institución.



Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace
 BELTRAN ROSERO Gabriela
 Fuente: Encuesta

Análisis

El 60% afirma que no se realiza la evaluación del desempeño por falta de conocimiento de su real validez, el 20% dice que es por falta de información sobre sus objetivos y beneficios, el 12% dice que es por Falta de objetividad del evaluador y el 8% que es por temor al cambio.

Interpretación

La mayoría de los servidores afirman que las causas más relevantes por el cual no se realiza la evaluación del desempeño es por la falta de conocimiento de su real validez y por la falta de información sobre sus objetivos y beneficios.

Pregunta 8:

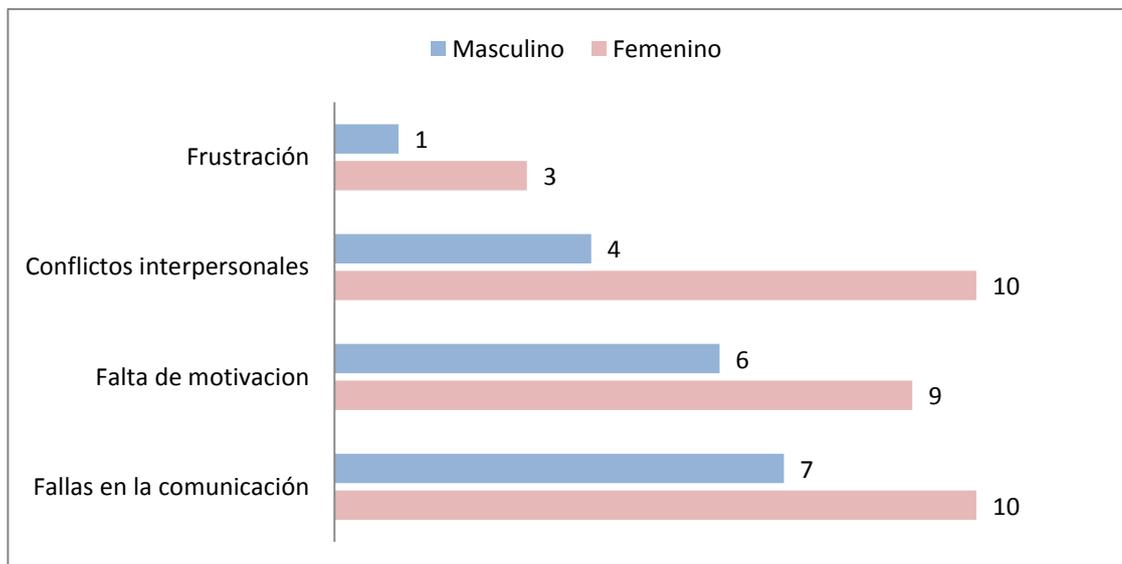
¿Cuál cree usted, que es la reacción que se presentan en los servidores administrativos él no aplicar la evaluación del desempeño?

Cuadro 13. Reacciones que se presentan en los servidores administrativos al no aplicar la evaluación del desempeño.

Alternativas	Femenino	%	Masculino	%	total	%
Fallas en la comunicación	10	20%	7	14%	17	34%
Falta de motivación	9	18%	6	12%	15	30%
Conflictos interpersonales	10	20%	4	8%	14	28%
Frustración	3	6%	1	2%	4	8%
Total	32	64%	18	36%	50	100%

Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace
BELTRAN ROSERO Gabriela
Fuente: Encuesta

Figura 12. Reacciones que se presentan en los servidores administrativos al no aplicar la evaluación del desempeño.



Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace
BELTRAN ROSERO Gabriela
Fuente: Encuesta

Análisis

El 34% de los encuestados dice que la reacción que se presenta al no aplicar la evaluación del desempeño es fallas en la comunicación, el 30% dice que es falta de motivación, el 28% conflictos interpersonales y el 8% frustración.

Interpretación

Las reacciones que más se presentan en los servidores del GAD Municipal del cantón Naranjito son fallas en la comunicación y falta de motivación.

Pregunta 9:

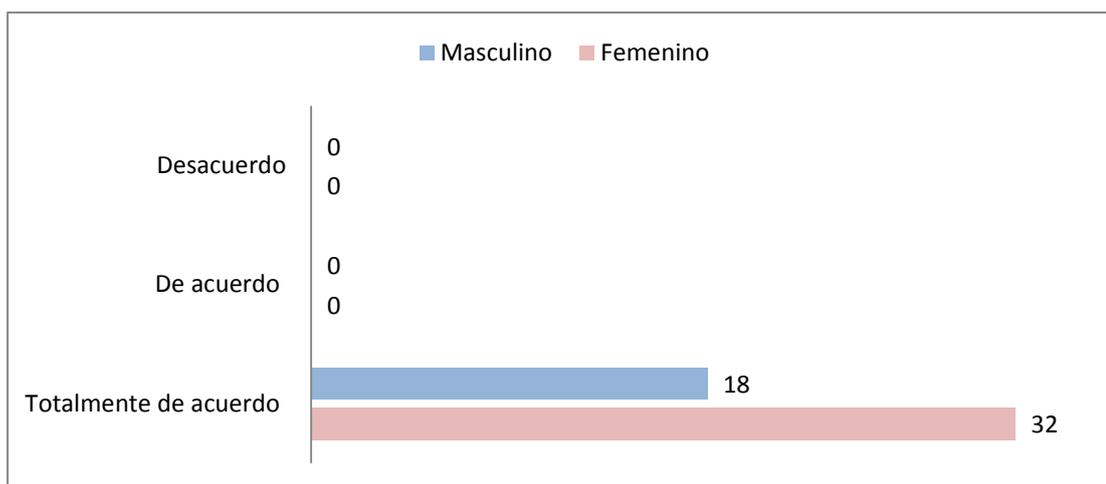
Considera usted que las autoridades aprovecharían de mejor manera los resultados de la evaluación del desempeño como proceso para perfeccionar su funcionamiento y el de su personal.

Cuadro 14. Aprovechamiento de los resultados de la evaluación del desempeño como proceso para perfeccionar su funcionamiento y el de su personal.

Alternativas	Femenino	%	Masculino	%	Total	%
Totalmente de acuerdo	32	64%	18	36%	50	100%
De acuerdo	0	0%	0	0%	0	0%
Desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%
Total	32	64%	18	36%	50	100%

Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace
BELTRAN ROSERO Gabriela
Fuente: Encuesta

Figura 13. Aprovechamiento de los resultados de la evaluación del desempeño como proceso para perfeccionar su funcionamiento y el de su personal.



Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace
BELTRAN ROSERO Gabriela
Fuente: Encuesta

Análisis

El 100% de los encuestados dice estar están totalmente de acuerdo que autoridades aprovecharían de mejor manera los resultados de la evaluación del desempeño como proceso para perfeccionar su funcionamiento y el de su personal.

Interpretación

Efectivamente toda la población manifestó estar totalmente de acuerdo que con los resultados de la evaluación las autoridades aprovecharían para perfeccionar el rendimiento de los mismos.

Pregunta 10:

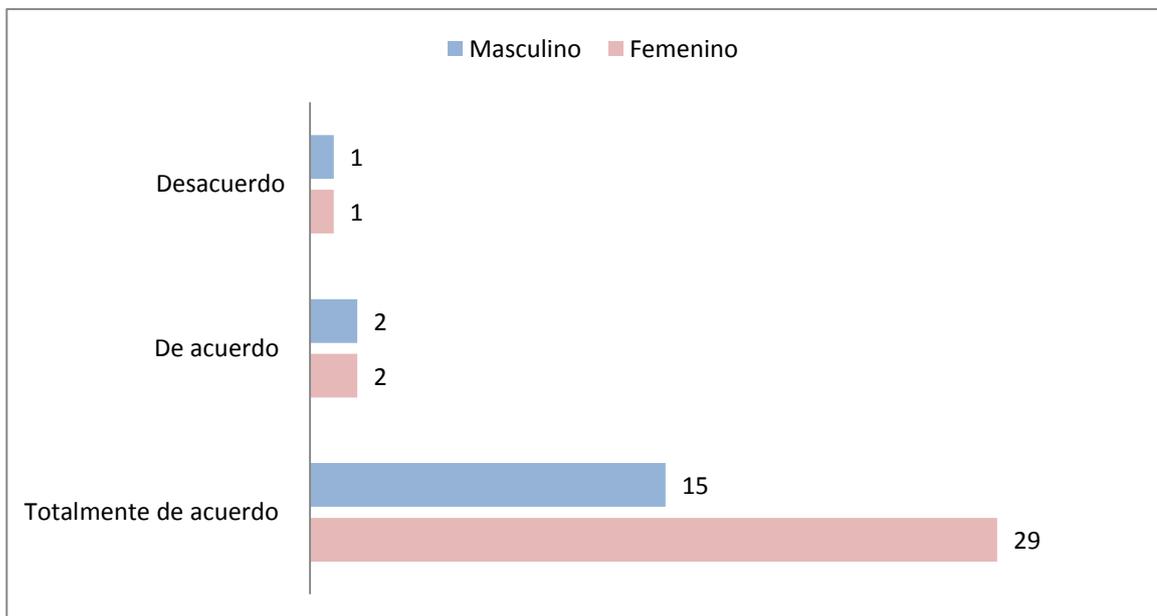
¿Considera usted que los resultados de la evaluación del desempeño debe de registrarse en el expediente de cada servidor administrativo?

Cuadro 15. Resultados de la evaluación del desempeño registrados en el expediente de cada servidor administrativo.

Alternativas	Femenino	%	Masculino	%	Total	%
Totalmente de acuerdo	29	58%	15	30%	44	88%
De acuerdo	2	4%	2	4%	4	8%
Desacuerdo	1	2%	1	2%	2	4%
Total	32	64%	18	36%	50	100%

Elaborado por: AMENDANO CÓRDOVA Grace
BELTRAN ROSERO Gabriela
Fuente: Encuesta

Figura 14. Resultados de la evaluación del desempeño registrados en el expediente de cada servidor administrativo.



Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace
BELTRAN ROSERO Gabriela
Fuente: Encuesta

Análisis

El 88% de los encuestados están totalmente de acuerdo que los resultados deben registrarse en el expediente de cada evaluado, el 8% está de acuerdo y el 4% en desacuerdo.

Interpretación

La mayoría de los servidores afirman que si deben conocer todos los resultados de su evaluación mediante su expediente.

Pregunta 11:

Cree usted que es importante capacitar a los empleados en relación a los resultados obtenidos por la evaluación.

Cuadro 16. Importancia de capacitar a los empleados en relación a los resultados obtenidos por la evaluación.

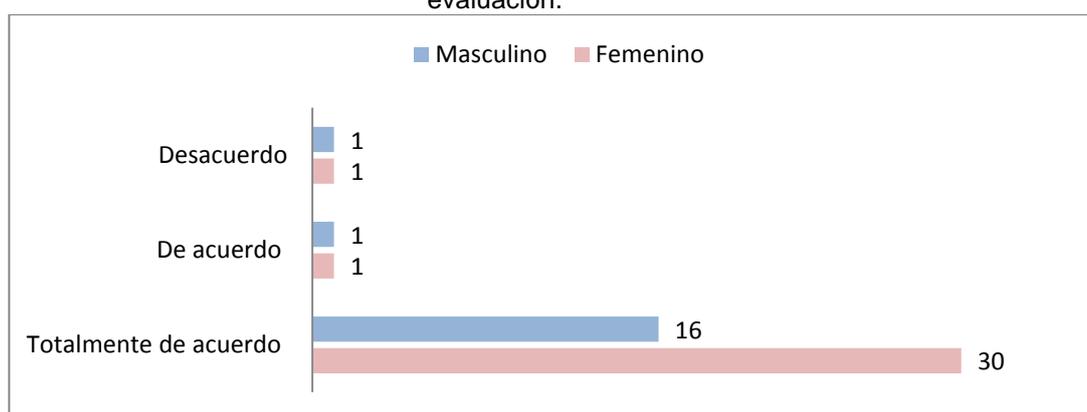
Alternativas	Femenino	%	Masculino	%	Total	%
Totalmente de acuerdo	30	60%	16	32%	46	92%
De acuerdo	1	2%	1	2%	2	4%
Desacuerdo	1	2%	1	2%	2	4%
Total	32	64%	18	36%	50	100%

Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace

BELTRAN ROSERO Gabriela

Fuente: Encuesta

Figura 15. Importancia de capacitar a los empleados en relación a los resultados obtenidos por la evaluación.



Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace

BELTRAN ROSERO Gabriela

Fuente: Encuesta

Análisis

Los datos indican que el 92% está totalmente de acuerdo que la capacitación de los empleados debe ir acorde a los resultados de su evaluación, el 4% está de acuerdo y el otro 4% está en desacuerdo.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados están totalmente de acuerdo que la capacitación sea de acuerdo a los resultados de la evaluación.

Pregunta 12:

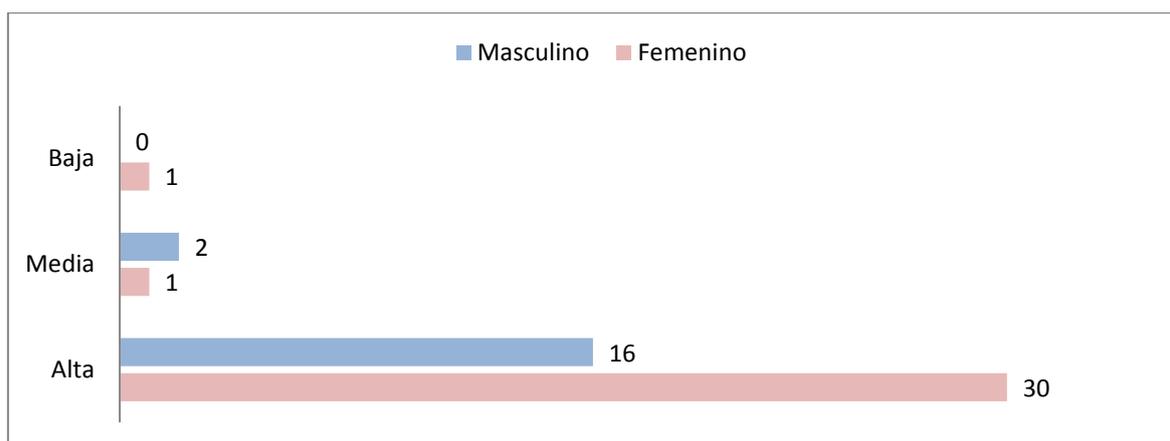
¿Para usted cuán importante es la evaluación de desempeño?

Cuadro 17. Rango de la evaluación del desempeño

Rango	Femenino	%	Masculino	%	Total	%
Alta	30	60%	16	32%	46	92%
Media	1	2%	2	4%	3	6%
Baja	1	2%	0	0%	1	2%
Total	32	64%	18	36%	50	100%

Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace
BELTRAN ROSERO Gabriela
Fuente: Encuesta

Figura 16. Rango de la evaluación del desempeño



Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace
BELTRAN ROSERO Gabriela
Fuente: Encuesta

Análisis

Los datos estadísticos, afirman que el 92% de los servidores administrativos consideran un rango alto a la evaluación del desempeño, el 6% rango medio y el 2% rango bajo.

Interpretación

La mayoría de los servidores del GAD Municipal del cantón Naranjito catalogan que es de mucha importancia la evaluación del desempeño la misma que les ayudara a mejorar o realizar bien sus labores. También para que así se observe si todos los empleados realizan sus actividades como realmente se les pide.

4.2 ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.

Cualquier empresa privada o pública debe preocuparse por evaluar el rendimiento de sus empleados ya que el tema de la evaluación del desempeño ha empezado desde el primer momento que el hombre dio empleo a otro, para así conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que adquieren los mismos para el desenvolvimiento en el ámbito laboral.

Obviamente, el problema del desconocimiento del rendimiento de los empleados surge principalmente cuando el jefe no se preocupa por evaluar el desempeño del trabajo que estos realizan, o también por la falta de conocimiento de esta herramienta valiosa y efectiva, la cual sirve para ofrecer varias soluciones en la institución entre ellas: brindar algún tipo de reconocimiento, ascensos, capacitaciones, correcciones en ubicación de puestos, etc. para que de esta manera se sientan motivados y saber que en la institución si existe un encargado de velar por el bienestar de ellos, y que la comunicación entre jefes y subordinados sea de excelencia.

En este sentido, el objetivo de la institución es la identificación y el mejoramiento del rendimiento de los empleados que laboran dentro de la institución mediante la evaluación de 360°.

4.3 RESULTADOS

- ✓ Los empleados del GAD Municipal del cantón Naranjito están totalmente de acuerdo que la evaluación del desempeño es una herramienta valiosa para la identificación del rendimiento y el mejoramiento de la calidad humana de la institución.

- ✓ Los objetivos de la evaluación del desempeño, que los servidores de la institución consideran más importantes son: el mejoramiento del desempeño y destinar a curso de capacitación, ya que la capacitación ilustra de muchos conocimientos a los empleados.

- ✓ Los beneficios más importantes para los servidores del GAD Municipal del cantón Naranjito es conocer cuáles son las expectativas de sus jefes acerca del desempeño de sus subordinados e identificar sus fortalezas y debilidades.
- ✓ En la institución los empleados han ingresado por recomendación personal y por otros medios, solo un mínimo por el respectivo ingreso como es por concursos de méritos, esto hace que el jefe desde el primer instante desconozca las habilidades y destrezas de sus empleados.
- ✓ Los motivos que causan bajo rendimiento en la institución es la falta de capacitación y la falta de profesionalismo es por ello que se debería evaluar al empleado para disminuir aquellas causas.
- ✓ Los empleados están totalmente de acuerdo que es necesario que les ofrezcan alguna recompensa ya sea financiera o no financiera, para el aumento de la motivación en el cumplimiento de sus actividades y el estado de ánimo de los mismos.
- ✓ Las causas más relevantes por la cual no se realiza la evaluación del desempeño es por falta de conocimiento de su real validez y por falta de información de los objetivos y beneficios de esta herramienta.
- ✓ Las reacciones que más se presentan en los empleados por no aplicar la evaluación del desempeño son las fallas en la comunicación y la falta de motivación.
- ✓ Los empleados afirman que los resultados de la evaluación sirven como proceso para que las autoridades de la institución perfeccione su funcionamiento y el de su personal.

- ✓ Los servidores administrativos están totalmente de acuerdo que los resultados de la evaluación deben registrarse en el expediente de cada evaluado, ya que si este es bueno el empleado se sentiría orgulloso de su buen desenvolvimiento, caso contrario el empleado se esforzaría por mejorar y tener una buena referencia.

- ✓ La capacitación técnica aumenta el conocimiento de los empleados, es por ello que la mayoría están totalmente de acuerdo que los capaciten en relación a los resultados de su evaluación.

- ✓ La evaluación del desempeño en toda institución mejoraría el desempeño de los empleados es por eso que los trabajadores del GAD de Naranjito la consideran una herramienta de alto rango. Y mucho mejor si el subordinado no solamente es evaluado por su jefe sino también saber qué opina su par e incluso tener la potestad de autoevaluarse para de ahí obtener una sola información y tomar decisiones e implantar políticas correctas .

4.4 VERIFICACION DE HIPÓTESIS

La información recopilada de las encuestas nos mostró y afirmó las hipótesis.

Cuadro 18. Verificación de la hipótesis

Hipótesis General	Verificación
<p>La EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO mejorará el RENDIMIENTO LABORAL de los servidores administrativos del GAD Municipal del cantón Naranjito.</p>	<p>De acuerdo a los resultados de la encuesta que se le realizó a los servidores administrativos la pregunta 1 nos dio a conocer que para ellos la Evaluación del desempeño es de gran importancia y constituye un elemento positivo para el desarrollo de la organización. La pregunta 2 nos ayudó a confirmar que los objetivos más importantes de la evaluación son el mejoramiento del desempeño y destinar a curso de capacitación. La pregunta 3 nos dio a conocer que es importante la interacción de jefes y subordinados para un mejor desempeño, ya que en la pregunta 8 nos dio a conocer que las fallas en la comunicación es la reacción que presentan los servidores. Y por último en la pregunta 12 el 92% dicen que la evaluación del desempeño es de rango alto.</p> <p>La entrevista nos dio a conocer que en la Institución no se ha venido realizando la evaluación del desempeño del personal, es por eso que no se conoce los resultados de los empleados para poder mejorar el rendimiento y alcanzar los objetivos de la organización.</p> <p>Los resultados de las encuestas permitieron confirmar esta hipótesis y dejar</p>

	claro que la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño si mejorara el rendimiento laboral de los servidores administrativos del GAD Municipal del cantón Naranjito.
Hipótesis Especifico	Verificación
La evaluación del desempeño laboral volverá más eficiente la gestión de tareas que realizan los empleados.	La pregunta 9 nos dio a conocer que los resultados que se obtendrán mediante la evaluación del desempeño servirán para mejorar el proceso de su funcionamiento y el de su personal. La pregunta 10 nos ayudó a confirmar que el expediente es un registro que facilita a que cada servidor pueda conocer los resultados esperados de su evaluación, el cual sirve para mejorar la gestión de tareas.
La evaluación del desempeño, mejorará el proceso de políticas de selección del personal del GAD Municipal del Cantón Naranjito.	La pregunta 4 nos ayudó a verificar que la mayoría de los empleados han ingresado a la organización por recomendación personal mas no por un concurso de méritos, es por ello que la evaluación ayudaría a la mejora de ubicación y reubicación de puestos.
La evaluación de desempeño facilitará la implantación de políticas de promoción y ascenso de los empleados.	La encuesta que se dirigió a los servidores administrativos la pregunta 6 permitió conocer que el 86% está totalmente de acuerdo que les brinden un reconocimiento por el esfuerzo desempeñado.
La evaluación del desempeño permite la implementación de un plan de	La pregunta 5 nos confirma que la falta de capacitación es uno de los motivos del

<p>capacitación.</p>	<p>bajo rendimiento, por lo tanto esta herramienta es de suma importancia para la implementación de planes de capacitación. La pregunta 7 contribuyó a saber que la falta de conocimiento de la real validez de la evaluación del desempeño es el motivo por el cual no se realiza este proceso. La pregunta 11 permitió conocer que es importante el plan de capacitación ya que por medio de esto se puede mejorar los resultados de la evaluación.</p>
----------------------	---

Elaborado por: AMENDAÑO CÓRDOVA Grace
 BELTRAN ROSERO Gabriela

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

Diseño de la Evaluación de 360 grados para los servidores administrativos del GAD Municipal del Cantón Naranjito.

5.2 JUSTIFICACIÓN

El presente tema se justifica desde el punto de vista técnico y administrativo, que permite conocer la percepción que tienen los empleados frente al ambiente donde desempeñan su labor, además, se constituye en una herramienta para identificar, desarrollar y retener el talento de los trabajadores, lo cual, el diseño de 360 grados rompe el esquema de que el jefe es la única persona que puede evaluar los factores de sus subordinados si no también que se evalúe al personal por los pares, ya que es importante la opinión de los compañeros que trabajan conjuntamente e incluso autoevaluarse, para cumplir con los objetivos y mejorar los procesos y resultados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Naranjito.

Esta evaluación del desempeño debería ejecutarse en forma progresiva, con el objeto de generar los conocimientos precisos en su personal y dotar de los procedimientos necesarios, para medir, analizar y posteriormente desarrollar las habilidades, conocimientos y las relaciones internas que procuren mejorar el rendimiento del personal.

El personal y directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Naranjito, son los principales beneficiarios de las ventajas que traerá la

aplicación de este método de evaluación. Los resultados, permitirán potenciar su eficiencia, eficacia y competitividad frente a otros GAD Municipales.

El diseño será práctico, técnico y eficiente para medir el desempeño laboral de los empleados del GAD Municipal.

5.3 FUNDAMENTACIÓN

De acuerdo a la Evaluación del Desempeño, el modelo de 360 grados permite conocer lo que piensan los jefes, los compañeros de trabajo y los subordinados sobre competencia del trabajador evaluado, ya que permite tener un panorama general de cómo ven las personas que están en todo el entorno que puede ser cuantificada en términos numéricos, además es una manera de evaluar las competencias de jefes y subordinados, por tal motivo ahora es tomada en cuenta las opiniones de otras personas que lo conocen y ven actuar, como sus pares, y sus subordinados.

Por lo tanto esta evaluación intenta dar a los servidores una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible al tener aportes desde todos los ángulos, y de manera sencilla quienes son los encargados o responsables de la evaluación del desempeño. Es primordial evaluar a sus servidores, porque se puede determinar fallas y tomar medidas correctivas y entablar una comunicación directa con sus subordinados, ya que tiene por objetivo hacer una apreciación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, responsabilidades de sus puestos de trabajo, por tal motivo permite estimar la integración de las personas en sus puestos, mejorar su actuación futura y con ello mejorar los resultados de la empresa.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de evaluación del desempeño, mediante el uso de la técnica de evaluación de 360 grados, para obtener información veraz, oportuna y confiable de los servidores administrativos del GAD Municipal del Cantón Naranjito.

5.4.2 Objetivos específicos

- ✓ Conocer el rendimiento, habilidades y deficiencias del personal administrativo.
- ✓ Valorar el cumplimiento de las funciones del personal administrativo.
- ✓ Mantener una relación de comunicación de confianza entre jefes y subordinados.
- ✓ Fundamentar programas de compensaciones y/o reconocimientos al logro.

5.5 UBICACIÓN

Geográficamente el diseño y la aplicación de esta herramienta se llevarán a cabo en la República del Ecuador, Provincia del Guayas, Cantón Naranjito involucrando a los servidores administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Naranjito y es precisamente en este sector donde se ha detectado este problema de carencia de un diseño de Evaluación del Desempeño, posteriormente en las Instituciones Públicas y privadas del País.

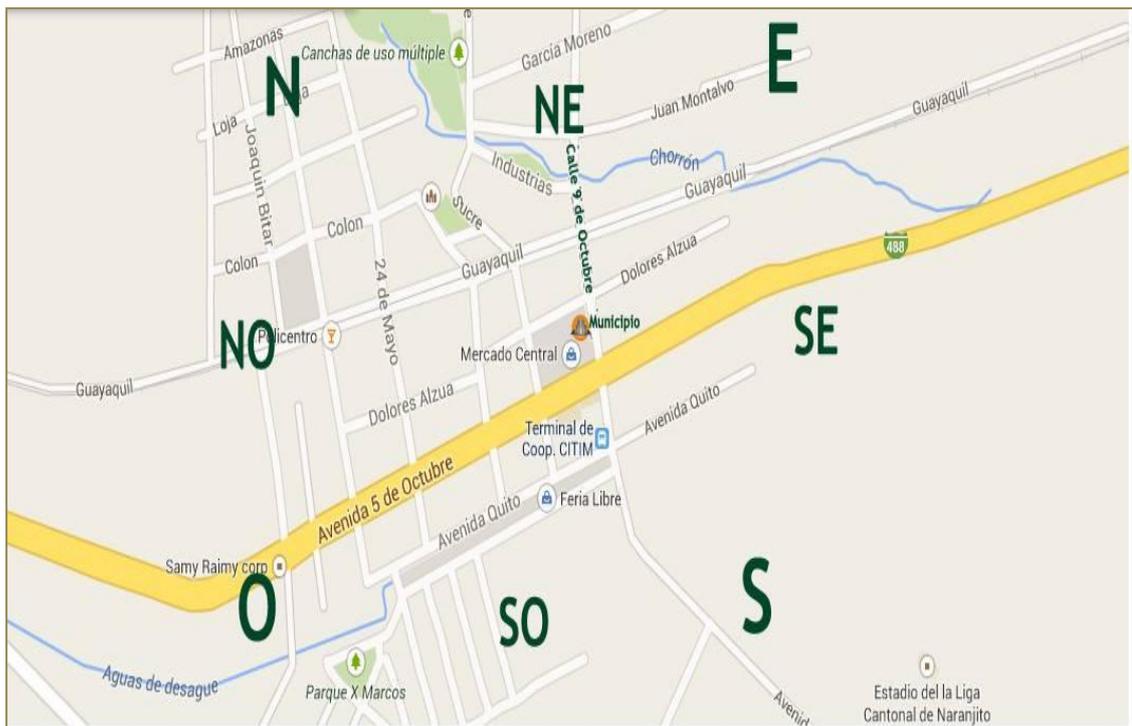


Figura 17. Ubicación geográfica del gobierno autónomo descentralizado del cantón naranjito.¹³

¹³ <https://www.google.com.ec/maps/@-1.9537245,-79.829605,8z>

5.6 FACTIBILIDAD

Consideramos que nuestra propuesta es factible, porque en esta herramienta no solo evalúa el jefe sino también los subordinados, pares y la misma persona, para con esos resultados llegar a una sola conclusión, sin que se generen insatisfacción por parte del evaluado.

Factibilidad administrativa

Desde el punto de vista administrativo, esta propuesta se muestra factible, puesto que los servidores administrativos del GAD Municipal del cantón Naranjito podrán administrarse de forma adecuada, aplicando estrategias competitivas que les permitan adentrarse firmemente en la labor que realizan para la comunidad.

La ejecución de esta propuesta permitirá a los subordinados interactuar de manera eficaz y eficiente de forma organizada, es decir, que realizaran las asignaciones de tareas de forma correctiva. Con la técnica de la evaluación de 360 grados se podrá contar con información física de los resultados.

Factibilidad legal

En lo concerniente a la legalidad existe la ley, norma y reglamento que se debe cumplir: En la Constitución de la república del Ecuador, en el Código Orgánico Territorial Autonomía y Descentralización, la Ley Orgánica de Servicio Público.

Factibilidad presupuestaria

Presupuestariamente, no se generan contratiempos, existe capital disponible para la implementación de esta propuesta, sabiendo que esto le dará resultados favorables a los servidores administrativos del GAD Municipal del cantón Naranjito.

Factibilidad técnica

Desde el punto de vista técnico se acogerán todas las observaciones, en relación al mejoramiento del servicio, para lo cual se necesitara varios materiales, y herramientas administrativas.

El desarrollo de este trabajo propone el diseño de la evaluación del desempeño de 360° grados, con el propósito que el empleado lleva a cabo la labor en su puesto. Se toma como una herramienta principal para obtener datos e información viable que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano en las organizaciones, así se puede observar su potencial de desarrollo.

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

El desarrollo de esta propuesta cuenta con una apreciación y criterio real del desempeño de los colaboradores ya que proporciona retroalimentación, previo a los diseños de planes de capacitación y/o entrenamiento, planes de carrera, renovación de contratos, otorgamiento de nombramientos, entre otros.

Se ha diseñado un sistema de evaluación por competencias con el propósito de medir la gestión de los colaboradores en los diversos puestos de trabajo, que permita identificar las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento), contribución al objetivo o trabajo encomendado. Para ello se propone el diseño de este sistema, donde se describirá de forma detallada el contenido y funciones del mismo, para una mejor comprensión del lector.

Esta apreciación del desempeño a los colaboradores se da dentro de un período determinado, la cual está en función de las actividades que cumple y los objetivos y resultados que se alcanzaran. Es un proceso que nos sirve para emitir un criterio o estimar las habilidades y destrezas de los colaboradores y sobre todo su contribución al Municipio.

De esta manera potencializar las gestiones internas y externas de la entidad pública, organización que se encuentra al servicio de la comunidad Naranjiteña, sector que demanda de una serie de servicios, donde el GAD Municipal tiene la obligación de suplir cada una de las necesidades de los ciudadanos, de forma sistematizada, organizada y planificada.

Por lo tanto es importante detallar lo siguiente, para el logro de los objetivos establecidos dentro de esta propuesta.

Nivel de Cumplimiento: nos servirá para medir las destrezas y habilidades, funciones y responsabilidades dentro de la Institución; la puntuación general del empleado es:

Las evaluaciones del:	Porcentaje
Jefe inmediato	50%
Pares	30%
Autoevaluación	20%
TOTAL	100%

El resultado final de cada evaluación será producto del cálculo que corresponda, el cual deberá respetar el porcentaje que aporta cada evaluación.

Sujetos de Investigación: Se toma como base para el diseño de la evaluación de 360 grados a los Jefe y Subordinados.

Beneficios de acuerdo a los involucrados: Se realizara un análisis específico de lo que se obtendrá respecto al diseño de evaluación de 360 grados, ya que en el marco teórico se analiza en general los beneficios que se obtiene mediante una evaluación.

1. Para los subordinados
2. Para el Jefe
3. Para la Institución

Factores a Evaluar

Existen un sin números de factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los servidores administrativos, pero por lo general al interior del GAD Municipal del Cantón Naranjito no se deben perder de vista a los siguientes:

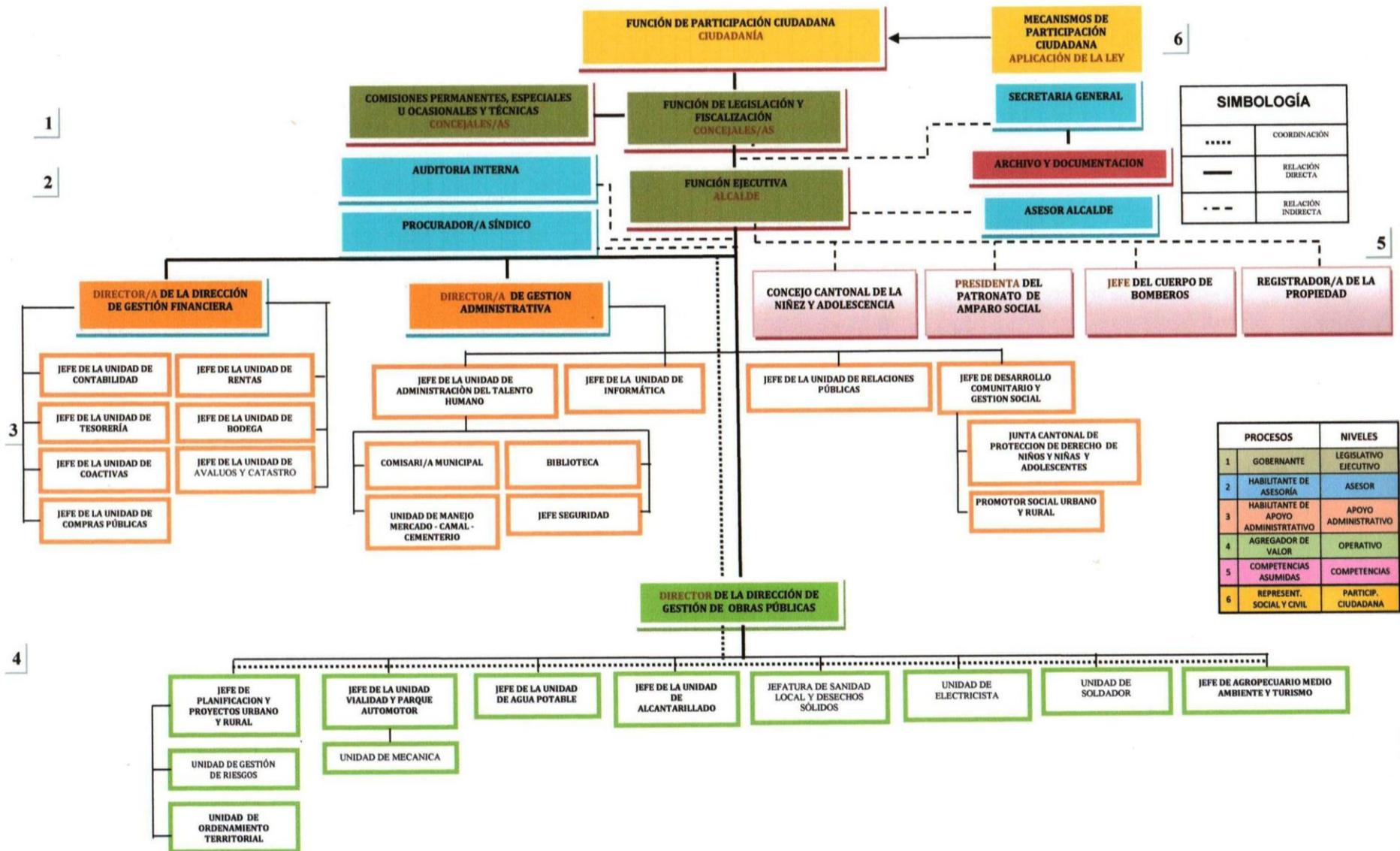
JEFE

- ✓ Competencias en liderazgo
- ✓ Competencias en relaciones humanas
- ✓ Competencias en pro actividad
- ✓ Competencia en aprendizaje continuo
- ✓ Competencia en orientación a los resultados

SUBORDINADOS

- ✓ Competencias en relaciones humanas
- ✓ Competencias en calidad de trabajo
- ✓ Competencias en cantidad de trabajo
- ✓ Competencia de disciplina laboral
- ✓ Competencia de presencia física

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN NARANJITO



DISEÑO PARA EVALUAR AL SUBORDINADO
Formulario para que evalué el jefe

FASE I: Datos del Evaluado

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN NARANJITO Dirección: Av. 9 de Octubre #205 y Dolores Alzúa Telf.: 2720139 Telefax: 2720138 Naranjito – Ecuador	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
NIVEL ADMINISTRATIVO	
DATOS INFORMACION GENERAL	
Nombres y Apellidos:	C.I.:
Departamento:	Periodo:
Cargo:	

FASE II: Instrucciones Generales para el Jefe

- ✓ La evaluación debe ser efectuada por el jefe, eligiendo cada una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descriptivos, el cual identifique el desempeño de su trabajo.

- ✓ El presente formulario está conformado por 5 factores de los cuales se debe escoger una de las 5 opciones, ya que están expuestas en un orden específico
- ✓ Para llenar este formulario lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.

- ✓ Obligatoriamente deberá elegir una de las opciones por cada uno de los factores y marcar con un visto en el número respectivo, que mejor describa el desempeño del evaluado.

- ✓ Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado obligatoriamente por los integrantes.

Grado de cumplimientos:

- ✓ 1: Nunca
- ✓ 2: A veces
- ✓ 3: Casi siempre
- ✓ 4: Siempre

FASE III: Evaluación del desempeño

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS				
ASPECTOS DEL EVALUADO	CALIFICACIÓN			
	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Competencias en relaciones humanas	1	2	3	4
La relaciones interpersonales comprenden toda la variedad de capacidades que un empleado debe adquirir para ser capaz de actuar de forma eficiente.				
Colabora con las personas en el trabajo.				
Actitud hacia la Institución				
Capacidad de aceptar críticas				
Actitud excepcional y permanente de colaboración				
Predisposición				
Competencias en calidad de trabajo				
Proporciona documentación cuando se necesita, va más allá de los requisitos exigidos para poder lograr con precisión, esmero y pulcritud los resultados de los trabajos planeados.				
Denota grandes eficiencias personales y profesionales para llevar a cabo su trabajo.				
El conocimiento, habilidad o experiencia le ha impulsado conseguir buenos resultados.				
Demuestra exactitud e integridad, en su desempeño satisfactorio				
Aplica retroalimentación para mejorar su desempeño				
Revisa su trabajo para asegurar la calidad del mismo				
Competencias en cantidad de trabajo				
Cumple con los objetivos, ateniéndose realizar la cantidad de trabajo planeado en el tiempo estipulado para hacerlo. Efectúa un volumen admisible de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto.				

Concluye con las tareas encomendadas				
Requiere con frecuencia ayuda y seguimiento				
Por lo general ejecuta en plazo todo el trabajo				
Trabaja rápidamente				
Logra las metas establecidas, de manera excepcional				
Competencia de disciplina laboral				
Proyección a cumplir las normas y requerimientos laborales con persistencia y sistematicidad.				
Eficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área				
Cumple con la disciplina laboral				
Realiza bien o correctamente su trabajo				
Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.				
Mantiene armonía laboral con su jefe y compañero				
Competencia de presencia física				
Orienta a su aspecto físico a que sea agradable, higiénico y adecuado para el buen desempeño del cargo.				
Cumple con los requisitos mínimos de presencia física				
Maneja lenguaje sencillo y trato amable.				
Posee eficiencias notables de limpieza y orden.				
Mantiene buena carisma				
Usa correctamente el vestir de la institución				
SUMA TOTAL				
EQUIVALENCIA				

FASE IV: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma.

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS	
<p>1.DEL EVALUADO _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>Firma: _____</p> <p>Cedula: _____</p> <p>Nombre: _____</p>	<p>Fecha: _____</p>
<p>2.DEL EVALUADOR _____</p>	

_____ _____	
Firma: _____ Cedula: _____ Nombre: _____	Fecha: _____
PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
Resultados de la evaluación	
Puntaje obtenido: _____ Apreciación cualitativa: _____ Observaciones: _____	
Firma: _____ Jefe de Recursos Humanos Fecha:	

Formulario para que evalúe el par

FASE I: Datos del Evaluado

	
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN NARANJITO Dirección: Av. 9 de Octubre #205 y Dolores Alzúa Telf.: 2720139 Telefax: 2720138 Naranjito – Ecuador	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
NIVEL ADMINISTRATIVO	
DATOS INFORMACION GENERAL	
Nombres y Apellidos:	C.I.:
Departamento:	Periodo:
Cargo:	

FASE II: Instrucciones Generales:

- ✓ La evaluación debe ser efectuada por su compañero de trabajo, eligiendo cada una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descriptivos, el cual identifique el desempeño de su trabajo
- ✓ El presente formulario está conformado por 5 factores de los cuales se debe escoger una de las 5 opciones, ya que están expuestas en un orden específico
- ✓ Para llenar este formulario lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- ✓ Obligatoriamente deberá elegir una de las opciones por cada uno de los factores y marcar con un visto en el número respectivo, que mejor describa el desempeño del empleado.
- ✓ Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado obligatoriamente por los integrantes.

Grado de cumplimientos:

- ✓ **1:** Nunca
- ✓ **2:** A veces
- ✓ **3:** Casi siempre
- ✓ **4:** Siempre

FASE III: Evaluación del desempeño

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS				
ASPECTOS DEL EVALUADO	CALIFICACIÓN			
	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Competencias en relaciones humanas	1	2	3	4
La relaciones interpersonales comprenden toda la variedad de capacidades que un empleado debe adquirir para ser capaz de actuar de forma eficiente.				
Colabora con las personas en el trabajo.				
Actitud hacia la Institución				
Capacidad de aceptar críticas				
Actitud excepcional y permanente de colaboración				
Predisposición				

Competencias en calidad de trabajo				
Proporciona documentación cuando se necesita, va más allá de los requisitos exigidos para poder lograr con precisión, esmero y pulcritud los resultados de los trabajos planeados.				
Denota grandes eficiencias personales y profesionales para llevar a cabo su trabajo.				
El conocimiento, habilidad o experiencia le ha impulsado conseguir buenos resultados.				
Demuestra exactitud e integridad, en su desempeño satisfactorio				
Aplica retroalimentación para mejorar su desempeño				
Revisa su trabajo para asegurar la calidad del mismo				
Competencias en cantidad de trabajo				
Cumple con los objetivos, ateniéndose a realizar la cantidad de trabajo planeado en el tiempo estipulado para hacerlo. Efectúa un volumen admisible de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto.				
Concluye con las tareas encomendadas				
Requiere con frecuencia ayuda y seguimiento				
Por lo general ejecuta en plazo todo el trabajo				
Trabaja rápidamente				
Logra las metas establecidas, de manera excepcional				
Competencia de disciplina laboral				
Proyección a cumplir las normas y requerimientos laborales con persistencia y sistematicidad.				
Eficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área				
Cumple con la disciplina laboral				
Realiza bien o correctamente su trabajo				
Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.				
Mantiene armonía laboral con su jefe y compañero				
Competencia de presencia física				
Orienta a su aspecto físico a que sea agradable, higiénico y adecuado para el buen desempeño del cargo.				
Cumple con los requisitos mínimos de presencia física				
Maneja lenguaje sencillo y trato amable.				
Posee eficiencias notables de limpieza y orden.				
Mantiene buena carisma				
Usa correctamente el vestir de la institución				
SUMA TOTAL				
EQUIVALENCIA				

FASE IV: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma.

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS	
Del EVALUADOR _____ _____ _____	
Firma: _____ Cedula: _____ Nombre: _____	Fecha: _____
PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
Resultados de la evaluación	
Puntaje obtenido: _____ Apreciación cualitativa: _____ Observaciones: _____	
Firma: _____ Jefe de Recursos Humanos Fecha:	

Formulario para autoevaluarse

FASE I: Datos del Evaluado

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN NARANJITO Dirección: Av. 9 de Octubre #205 y Dolores Alzua Telf.: 2720139 Telefax: 2720138 Naranjito – Ecuador	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
NIVEL ADMINISTRATIVO	
DATOS INFORMACION GENERAL	
Nombres y Apellidos:	C.I.:
Departamento:	Periodo:
Cargo:	

FASE II: Instrucciones Generales:

- ✓ La evaluación debe ser efectuada por el evaluado mismo, eligiendo cada una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descriptivos, el cual identifique el desempeño de su trabajo
- ✓ El presente formulario está conformado por 5 factores de los cuales se debe escoger una de las 5 opciones, ya que están expuestas en un orden específico
- ✓ Para llenar este formulario lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- ✓ Obligatoriamente deberá elegir una de las opciones por cada uno de los factores y marcar con un visto en el número respectivo, que mejor describa el desempeño del empleado.
- ✓ Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado obligatoriamente por los integrantes.

Grado de cumplimientos:

- ✓ 1: Nunca
- ✓ 2: A veces
- ✓ 3: Casi siempre
- ✓ 4: Siempre

FASE III: Evaluación del desempeño

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS				
ASPECTOS DEL EVALUADO	CALIFICACIÓN			
	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Competencias en relaciones humanas	1	2	3	4
La relaciones interpersonales comprenden toda la variedad de capacidades que un empleado debe adquirir para ser capaz de actuar de forma eficiente.				
Colabora con las personas en el trabajo.				
Actitud hacia la Institución				
Capacidad de aceptar criticas				
Actitud excepcional y permanente de colaboración				
Predisposición				
Competencias en calidad de trabajo				
Proporciona documentación cuando se necesita, va más allá de los requisitos exigidos para poder lograr con precisión, esmero y pulcritud los resultados de los trabajos planeados.				
Denota grandes eficiencias personales y profesionales para llevar a cabo su trabajo.				
El conocimiento, habilidad o experiencia le ha impulsado conseguir buenos resultados.				
Demuestra exactitud e integridad, en su desempeño satisfactorio				
Aplica retroalimentación para mejorar su desempeño				
Revisa su trabajo para asegurar la calidad del mismo				
Competencias en cantidad de trabajo				
Cumple con los objetivos, ateniéndose realizar la cantidad de trabajo planeado en el tiempo estipulado para hacerlo. Efectúa un volumen admisible de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto.				
Concluye con las tareas encomendadas				
Requiere con frecuencia ayuda y seguimiento				
Por lo general ejecuta en plazo todo el trabajo				
Trabaja rápidamente				

Logra las metas establecidas, de manera excepcional				
Competencia de disciplina laboral				
Proyección a cumplir las normas y requerimientos laborales con persistencia y sistematicidad.				
Eficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área				
Cumple con la disciplina laboral				
Realiza bien o correctamente su trabajo				
Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.				
Mantiene armonía laboral con su jefe y compañero				
Competencia de presencia física				
Orienta a su aspecto físico a que sea agradable, higiénico y adecuado para el buen desempeño del cargo.				
Cumple con los requisitos mínimos de presencia física				
Maneja lenguaje sencillo y trato amable.				
Posee eficiencias notables de limpieza y orden.				
Mantiene buena carisma				
Usa correctamente el vestir de la institución				
SUMA TOTAL				
EQUIVALENCIA				

FASE IV: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma.

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS	
1.DEL EVALUADO _____ _____ _____	
Firma: _____ Cedula: _____ Nombre: _____	Fecha: _____
PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
Resultados de la evaluación	
Puntaje obtenido: _____	
Apreciación cualitativa: _____	
Observaciones: _____	
Firma: _____	
Jefe de Recursos Humanos	
Fecha:	

DISEÑO PARA EVALUAR AL JEFE
Formulario para que evalúe el subordinado

FASE I: Datos del Evaluado

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN NARANJITO Dirección: Av. 9 de Octubre #205 y Dolores Alzúa Telf.: 2720139 Telefax: 2720138 Naranjito – Ecuador	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
NIVEL ADMINISTRATIVO	
DATOS INFORMACION GENERAL	
Nombres y Apellidos:	C.I.:
Departamento:	Periodo:
Cargo:	

FASE II: Instrucciones Generales para el subordinado

- ✓ La evaluación debe ser efectuada por el subordinado, eligiendo cada una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descriptivos, el cual identifique el desempeño de su trabajo
- ✓ El presente formulario está conformado por 5 factores de los cuales se debe escoger una de las 5 opciones, ya que están expuestas en un orden específico
- ✓ Para llenar este formulario lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- ✓ Obligatoriamente deberá elegir una de las opciones por cada uno de los factores y marcar con un visto en el número respectivo, que mejor describa el desempeño del evaluado.
- ✓ Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado obligatoriamente por los integrantes.

Grado de cumplimientos:

- ✓ 1: Nunca
- ✓ 2: A veces
- ✓ 3: Casi siempre
- ✓ 4: Siempre

FASE III: Evaluación del desempeño

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS				
ASPECTOS DEL EVALUADO	CALIFICACIÓN			
	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Competencias en Liderazgo	1	2	3	5
Es la persona capaz de tomar decisiones acertadas para alcanzar una meta que implica a más de una persona.				
Capacidad de influir en los demás.				
Demuestra capacidad creativa para mejorar los sistemas existentes.				
Inspira respeto y confianza.				
Es un ejemplo para su personal en conocimiento técnico o especializado en su área.				
Dirige y orienta con eficacia a las personas bajo su gestión e influye en todas las personas de entorno laboral.				
Competencias en relaciones humanas				
Es la base principal de los individuos que puedan desarrollar su potencial, en el ámbito laboral gracias a la comunicación existente entre los miembros de la organización.				
Colabora con las personas en el trabajo.				
Actitud hacia la Institución				
Capacidad de aceptar críticas				
Actitud excepcional y permanente de colaboración				
Predisposición				
Competencias en pro actividad				
Son los individuos que toman la iniciativa sobre su propia vida y laboran en función de aquello, sin necesidad de indicársele de tal manera que tienen nuevas ideas a la hora de hacer frente y manejar situaciones de labor como facilidad de previsión o anticipación de actividades o dificultades para actuar con eficacia y eficiencia.				

Capaz de hacer frente a situaciones no estructuradas o no rutinarias.				
Requiere de orientación rigurosa en temas no rutinarios.				
Enfrenta las situaciones poco comunes y se anticipa a los problemas.				
Acepta con agrado actividades no asignadas comúnmente a su puesto.				
Busca a incrementar las responsabilidades delegadas.				
Competencia en aprendizaje continuo				
Es la habilidad que incluye la capacidad de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo, que sirve para buscar y compartir información útil para la resolución de problemas.				
Busca información solo cuando lo necesita				
Se preocupa por capacitar y adiestrar				
Logra los objetivos y las metas establecidas.				
Realiza un gran esfuerzo, para adquirir nuevas habilidades y conocimientos				
Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agentes de cambio				
Competencia en orientación a los resultados				
Es el esfuerzo que con llevan actuar de manera eficaz y eficiente, que cumplen en atender las necesidades y requerimientos de la organización de tal manera que no interfieran en los resultados esperados.				
Eficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área				
Es constante en su esfuerzo				
Realiza bien o correctamente su trabajo				
Actúa para lograr niveles de desempeño				
Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas				
SUMA TOTAL				
EQUIVALENCIA				

FASE IV: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma.

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS	
1. DEL EVALUADO	
Firma: _____ Cedula: _____ Nombre: _____	Fecha: _____
2. DEL EVALUADOR	
Firma: _____ Cedula: _____ Nombre: _____	Fecha: _____
PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
Resultados de la evaluación	
Puntaje obtenido: _____ Apreciación cualitativa: _____ Observaciones: _____ Firma: _____ Jefe de Recursos Humanos Fecha: _____	

Formulario para que evalué el par

FASE I: Datos del Evaluado

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN NARANJITO Dirección: Av. 9 de Octubre #205 y Dolores Alzúa Telf.: 2720139 Telefax: 2720138 Naranjito – Ecuador	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
NIVEL ADMINISTRATIVO	
DATOS INFORMACION GENERAL	
Nombres y Apellidos:	C.I.:
Departamento:	Periodo:
Cargo:	

FASE II: Instrucciones Generales:

- ✓ La evaluación debe ser efectuada por su compañero de trabajo, eligiendo cada una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descriptivos, el cual identifique el desempeño de su trabajo
- ✓ El presente formulario está conformado por 5 factores de los cuales se debe escoger una de las 5 opciones, ya que están expuestas en un orden específico
- ✓ Para llenar este formulario lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- ✓ Obligatoriamente deberá elegir una de las opciones por cada uno de los factores y marcar con un visto en el número respectivo, que mejor describa el desempeño del empleado.
- ✓ Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado obligatoriamente por los integrantes.

Grado de cumplimientos:

- ✓ 1: Nunca
- ✓ 2: A veces
- ✓ 3: Casi siempre
- ✓ 4: Siempre

FASE III: Evaluación del desempeño

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS				
ASPECTOS DEL EVALUADO	CALIFICACIÓN			
	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Competencias en Liderazgo	1	2	3	5
Es la persona capaz de tomar decisiones acertadas para alcanzar una meta que implica a más de una persona.				
Capacidad de influir en los demás.				
Demuestra capacidad creativa para mejorar los sistemas existentes.				
Inspira respeto y confianza.				
Es un ejemplo para su personal en conocimiento técnico o especializado en su área.				
Dirige y orienta con eficacia a las personas bajo su gestión e influye en todas las personas de entorno laboral.				
Competencias en relaciones humanas				
Es la base principal de los individuos que puedan desarrollar su potencial, en el ámbito laboral gracias a la comunicación existente entre los miembros de la organización.				
Colabora con las personas en el trabajo.				
Actitud hacia la Institución				
Capacidad de aceptar críticas				
Actitud excepcional y permanente de colaboración				
Predisposición				
Competencias en pro actividad				
Son los individuos que toman la iniciativa sobre su propia vida y laboran en función de aquello, sin necesidad de indicársele de tal manera que tienen nuevas ideas a la hora de hacer frente y manejar situaciones de labor como facilidad de previsión o anticipación de actividades o dificultades para actuar con eficacia y eficiencia.				

Capaz de hacer frente a situaciones no estructuradas o no rutinarias.				
Requiere de orientación rigurosa en temas no rutinarios.				
Enfrenta las situaciones poco comunes y se anticipa a los problemas.				
Acepta con agrado actividades no asignadas comúnmente a su puesto.				
Busca a incrementar las responsabilidades delegadas.				
Competencia en aprendizaje continuo				
Es la habilidad que incluye la capacidad de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo, que sirve para buscar y compartir información útil para la resolución de problemas.				
Busca información solo cuando lo necesita				
Se preocupa por capacitar y adiestrar				
Logra los objetivos y las metas establecidas.				
Realiza un gran esfuerzo, para adquirir nuevas habilidades y conocimientos				
Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agentes de cambio				
Competencia en orientación a los resultados				
Es el esfuerzo que con llevan actuar de manera eficaz y eficiente, que cumplen en atender las necesidades y requerimientos de la organización de tal manera que no interfieran en los resultados esperados.				
Eficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área				
Es constante en su esfuerzo				
Realiza bien o correctamente su trabajo				
Actúa para lograr niveles de desempeño				
Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas				
SUMA TOTAL				
EQUIVALENCIA				

FASE IV: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma.

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS	
Del EVALUADOR _____ _____ _____	
Firma: _____ Cedula: _____ Nombre: _____	Fecha: _____
PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
Resultados de la evaluación	
Puntaje obtenido: _____ Apreciación cualitativa: _____ Observaciones: _____ Firma: _____ Jefe de Recursos Humanos Fecha:	

Formulario para autoevaluarse

FASE I: Datos del Evaluado

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN NARANJITO Dirección: Av. 9 de Octubre #205 y Dolores Alzua Telf.: 2720139 Telefax: 2720138 Naranjito – Ecuador	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
NIVEL ADMINISTRATIVO	
DATOS INFORMACION GENERAL	
Nombres y Apellidos:	C.I.:
Departamento:	Periodo:
Cargo:	

FASE II: Instrucciones Generales:

- ✓ La evaluación debe ser efectuada por el evaluado mismo, eligiendo cada una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descriptivos, el cual identifique el desempeño de su trabajo
- ✓ El presente formulario está conformado por 5 factores de los cuales se debe escoger una de las 5 opciones, ya que están expuestas en un orden específico
- ✓ Para llenar este formulario lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- ✓ Obligatoriamente deberá elegir una de las opciones por cada uno de los factores y marcar con un visto en el número respectivo, que mejor describa el desempeño del empleado.
- ✓ Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado obligatoriamente por los integrantes.

Grado de cumplimientos:

- ✓ 1: Nunca
- ✓ 2: A veces
- ✓ 3: Casi siempre
- ✓ 4: Siempre

FASE III: Evaluación del desempeño

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS				
ASPECTOS DEL EVALUADO	CALIFICACIÓN			
	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Competencias en Liderazgo	1	2	3	5
Es la persona capaz de tomar decisiones acertadas para alcanzar una meta que implica a más de una persona.				
Capacidad de influir en los demás.				
Demuestra capacidad creativa para mejorar los sistemas existentes.				
Inspira respeto y confianza.				
Es un ejemplo para su personal en conocimiento técnico o especializado en su área.				
Dirige y orienta con eficacia a las personas bajo su gestión e influye en todas las personas de entorno laboral.				
Competencias en relaciones humanas				
Es la base principal de los individuos que puedan desarrollar su potencial, en el ámbito laboral gracias a la comunicación existente entre los miembros de la organización.				
Colabora con las personas en el trabajo.				
Actitud hacia la Institución				
Capacidad de aceptar críticas				
Actitud excepcional y permanente de colaboración				
Predisposición				
Competencias en pro actividad				
Son los individuos que toman la iniciativa sobre su propia vida y laboran en función de aquello, sin necesidad de indicársele de tal manera que tienen nuevas ideas a la hora de hacer frente y manejar situaciones de labor como facilidad de previsión o anticipación de actividades o dificultades para actuar con eficacia y eficiencia.				

Capaz de hacer frente a situaciones no estructuradas o no rutinarias.				
Requiere de orientación rigurosa en temas no rutinarios.				
Enfrenta las situaciones poco comunes y se anticipa a los problemas.				
Acepta con agrado actividades no asignadas comúnmente a su puesto.				
Busca a incrementar las responsabilidades delegadas.				
Competencia en aprendizaje continuo				
Es la habilidad que incluye la capacidad de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo, que sirve para buscar y compartir información útil para la resolución de problemas.				
Busca información solo cuando lo necesita				
Se preocupa por capacitar y adiestrar				
Logra los objetivos y las metas establecidas.				
Realiza un gran esfuerzo, para adquirir nuevas habilidades y conocimientos				
Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agentes de cambio				
Competencia en orientación a los resultados				
Es el esfuerzo que con llevan actuar de manera eficaz y eficiente, que cumplen en atender las necesidades y requerimientos de la organización de tal manera que no interfieran en los resultados esperados.				
Eficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área				
Es constante en su esfuerzo				
Realiza bien o correctamente su trabajo				
Actúa para lograr niveles de desempeño				
Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas				
SUMA TOTAL				
EQUIVALENCIA				

FASE IV: Entrevista de la Evaluación del desempeño y firmas para dar conformidad a la misma.

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS	
1.DEL EVALUADO _____ _____ _____	
Firma: _____ Cedula: _____ Nombre: _____	Fecha: _____
PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
Resultados de la evaluación	
Puntaje obtenido: _____ Apreciación cualitativa: _____ Observaciones: _____	
Firma: _____ Jefe de Recursos Humanos Fecha:	

BENEFICIOS.- Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planificado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, **el evaluado, el jefe, el par funcional, la organización;** pero en el caso del GAD Municipal del Cantón Naranjito será: **jefe y subordinado.**

- a) El Jefe superior conoce los aspectos de comportamiento, habilidades, destrezas y desempeño que la institución más valora en sus colaboradores.
- b) El evaluado conoce cuáles son las fortalezas y debilidades según el criterio del evaluador.
- c) El evaluado conoce cuáles son los parámetros (competencias) que el jefe superior va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.), y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.)
- d) La Institución estimula a los colaboradores para que brinden a la misma sus mejores esfuerzos.
- e) La Evaluación de desempeño por competencias es beneficiosa porque la Institución estimula la capacitación de los evaluados y el desarrollo profesional dentro del Municipio.
- f) Evaluar objetivamente el desempeño y el comportamiento del empleado o evaluado.
- g) Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los servidores.
- h) Alcanzar una mejor comunicación entre los colaboradores para que comprendan la mecánica y los beneficios del sistema de evaluación del desempeño por competencias.

PROCEDIMIENTO.- El Departamento de Talento Humano en coordinación con las Direcciones/Jefaturas de Área definirá la metodología para identificar los indicadores de gestión en función de las actividades esenciales de los puestos, para su posterior evaluación.

- a) En la difusión del programa de evaluación se deberá informar de los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación

del desempeño, comenzando por el nivel directivo, a fin de lograr el involucramiento y participación de todos los miembros del Municipio.

- b) Se prestará capacitación y/o entrenamiento técnico a los evaluadores y evaluados por parte del Departamento de Talento Humano.
- c) En la ejecución del proceso de evaluación los Jefes Superiores Inmediatos, previo a la aplicación de la herramienta, generarán mediante entrevista con el evaluado el espacio de participación que permita determinar correctamente las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos con sus respectivos indicadores y metas, los conocimientos, la relevancia de las destrezas de las competencias del puesto, los mismos que deben estar alineados a los objetivos estratégicos institucionales.
- d) La evaluación del desempeño, se la efectuará una vez al año; cada período de evaluación tendrá una duración de 11 meses. Después de cada periodo de evaluación se tendrá hasta un mes para calificar a los evaluados, procesar la información, conformar el comité de reclamos de evaluación, retroalimentar los resultados con el evaluado y fijar metas para el siguiente período de evaluación.
- e) Se entregarán los formatos de evaluación a los evaluadores con las listas correspondientes y calendarios de entrega que incluya la retroalimentación.
- f) Se informará a los evaluados sobre el calendario de evaluación y retroalimentación elaborado por el departamento de talento humano.
- g) El Departamento de Talento Humano procederá a realizar un análisis de los resultados de las evaluaciones de desempeño a través de un informe, mismo que debe especificar las brechas, resultados cuantitativos y cualitativos y sugerencias de capacitación y/o entrenamiento.
- h) Para los colaboradores que están bajo la modalidad de contrato de servicios ocasionales, las evaluaciones se realizarán por parte de los evaluadores con al menos 30 días de anticipación a la fecha que fenece el periodo de prueba del Contrato del Colaborador.
- i) Para los colaboradores de nombramiento provisional, las evaluaciones se realizarán por parte de los Evaluadores con al menos 30 días de anticipación a la fecha que fenece el nombramiento del Colaborador.

- j) Una vez revisada la fecha de caducidad de los contratos, el Departamento de Talento Humano enviará los formatos correspondientes a los evaluadores para proceder con la evaluación por competencias.
- k) Los Evaluadores deberán entregar los formatos con las respectivas calificaciones en un plazo máximo de 5 días hábiles a partir de la recepción del mismo.
- l) El Departamento de Talento Humano, será el único responsable de la aplicación, modificación, coordinación y consolidación del presente instructivo y de las herramientas inherentes a la misma:
 - 1. Modificación de factores, ponderaciones y grupos ocupacionales a medir.
 - 2. Fuente de información (evaluador y evaluado).
 - 3. Consolidación y promedios de las evaluaciones y reportes de resultados para las Direcciones/Jefaturas que intervienen y la Alcaldía.
 - 4. Identificación de brechas de desempeño por colaborador y Dirección/ Jefatura.
 - 5. Elaboración de informe final y diseño de herramientas de subsistemas de Talento Humano, es decir planes de capacitación, ruta de carrera, promociones, desvinculaciones entre otros.

EFFECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.- La evaluación del desempeño derivará en los siguientes efectos:

- a) El colaborador que obtenga en la evaluación la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio será considerado en un plan de reconocimiento, capacitación profesional y tendrá preferencia para el desarrollo de carrera o promociones.
- b) El colaborador que obtenga la calificación de deficiente será sometido a un plan de capacitación y /o entrenamiento para desarrollar sus competencias, volviendo a ser evaluado en un plazo de 150 días; de obtener nuevamente una calificación igual o inferior a deficiente, será automáticamente inaceptable, procediendo de acuerdo a la norma legal pertinente y al debido proceso.

- c) El colaborador que obtuviere la calificación de inaceptable, será desvinculado del cargo para lo cual se procederá con el trámite administrativo correspondiente y las políticas de la institución.

DEL COMITÉ DE RELCAMOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.- Es el órgano competente para conocer y resolver los reclamos presentados por los colaboradores en la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, mismo que estará integrado por:

- Un delegado de la Alcaldía, con voz y voto dirimente.
- El Director Administrativo, con voz y voto.
- El Jefe de Talento Humano o su delegado, con voz y voto.
- El Jefe Superior Inmediato del colaborador evaluado con voz y sin voto
- Un representante del servidor con voz y voto.

ATRIBUCIONES DEL COMITÉ.-

- a) Conocer y resolver los reclamos presentados por los colaboradores en el término de quince días a partir del día siguiente de haber recibido el informe de apelación por parte del departamento de talento humano.
- b) Elaborar y suscribir el acta sustitutiva del reclamo presentado por el colaborador; hacerla conocer al interesado, al evaluador y a la Alcaldía.

5.7.1 Actividades

Para la realización de este proyecto y ejecución de la propuesta se realizaron las siguientes actividades, las cuales permitieron hacer realidad la propuesta planteada y lograr los objetivos que teníamos propuesto para ayudar a la Institución y así contribuir a mejorar la calidad del Recurso Humano en conocimiento, habilidades, destrezas y oportunidades en las áreas funcionales:

- Recopilación y tabulación de los datos obtenidos por las preguntas de las encuestas.

- Adquisición de los libros de los autores científicos de especialidad: Administración de Recursos Humanos o Talento Humano.
- Diagnóstico de la situación actual de UTH del GAD
- Diseño de los elementos de la evaluación de 360° grados
- Reuniones con los directivos del GAD
- Socialización del modelo a implementarse
- Aplicación del modelo

5.7.2 Recursos, análisis financiero

El análisis financiero es el punto más significativo de un proyecto, ya que dentro de este se establece cuáles serán los recursos necesarios para la aplicación del mismo

Cuadro 19. Gastos para la capacitación de la aplicación de la evaluación del desempeño

RECURSOS	CANTIDAD	VALOR INDIVIDUAL	VALOR TOTAL
Capacitador	1	550,00	550,00
Coordinador	1	100,00	100,00
Materiales de Oficina	1	100,00	100,00
TOTAL			750,00

5.7.3 Impacto

Por la dimensión del proyecto y el beneficio que prestará al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Naranjito, estamos en capacidad de afirmar que esta aplicación provocará un gran impacto, toda la información recopilada que en la cual nos hemos basado para hacer este estudio es de primera mano, los datos reflejan la realidad del sector administrativo del Cantón Naranjito.

El Objetivo de este trabajo ha sido y será de cumplir con todos los procesos sistemáticos para una mejora contribución en la Institución Pública, la idea es ofrecer

un proceso de calidad y muy profesional. Los jefes que utilicen el diseño de evaluación se encontrarán con una metódica amigable, fácil de aplicar y entender. Esto permitirá que los Jefes y subordinados se interesen y tengan conocimientos de que es ser evaluado bajo una metodología, y de la misma manera estar informado de su rendimiento en el puesto asignado de trabajo.

5.7.4 Cronograma

	ACTIVIDADES	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	RESPONSABLES
1	Diagnóstico de la situación actual del UTH del GAD.					Directoras del proyecto y Auxiliares.
2	Diseño de los elementos de la evaluación de 360°					Directoras del proyecto y programador
3	Reuniones con los directivos del GAD					Directoras del proyecto y capacitador.
4	Socialización del modelo a implementarse					Capacitador
5	Aplicación del modelo					Directivos del GAD

5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta

Dentro del desarrollo del trabajo realizado es importante que se cumpla con los siguientes lineamientos:

- ✓ Administrar el proceso de la evaluación del desempeño del personal de las diferentes áreas que conforman el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Naranjito.
- ✓ Notificar el periodo en que se estará efectuando la evaluación y la fecha límite que serán enviados los formularios debidamente firmados.

- ✓ Es indispensable que se encuentre debidamente terminado y firmado por el evaluado y evaluador para que la evaluación tenga validez.
- ✓ Una vez enviada la Evaluación del Desempeño, no se podrá hacer ninguna modificación, por lo tanto se recomienda revisarla bien antes de remitirla.

Siguiendo estos lineamientos se logrará:

- ✓ Optimizar las gestiones internas y externas de la entidad pública.
- ✓ Cumplir con las responsabilidades del servicio a la comunidad de manera organizada y planificada.
- ✓ Logro de los objetivos de la institución.

CONCLUSIONES

De acuerdo al desarrollo del trabajo propuesto se ha llegado a las siguientes conclusiones.

- ✓ En el GAD Municipal del cantón Naranjito no aplican la evaluación del desempeño, por tal motivo no pueden medir el rendimiento laboral de los empleados sean estos estables o contratados.
- ✓ Existen fallas en la comunicación entre jefes y subordinados es por ello que se genera bajo vínculo de confianza en el momento de trabajar en equipo.
- ✓ La selección y ubicación de puestos no están acorde a su perfil de carrera, por lo tanto tienen dificultades al realizar eficientemente las tareas asignadas, dificultando el cumplimiento de las labores enfocadas a la comunidad.
- ✓ Los empleados no reciben ningún tipo de compensaciones, es por ello que el recurso humano se encuentran con un bajo grado de motivación, situación que no permite una alta productividad institucional.

RECOMENDACIONES

Al finalizar este estudio, se puede manifestar las siguientes recomendaciones:

- ✓ Aplicar anualmente el proceso de evaluación de 360 grados a los servidores administrativos, de esta manera potencializar las operaciones diarias y de esta manera agilizar los diferentes procesos.
- ✓ Tomar en cuenta los objetivos primordiales de la evaluación del desempeño, ya que ayuda a mejorar el desempeño laboral y aumentar la motivación de los servidores.
- ✓ Tomar en cuenta los beneficios que brindan los resultados de la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, entre ellos, que el jefe debe conocer cuáles son las expectativas acerca del desempeño de sus subordinados y que los empleados conozcan sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Brindar algún tipo de compensación a los empleados, ya sean financieras o no financieras para así mantenerlos motivados.
- ✓ Seleccionar y ubicar al empleado en un puesto de trabajo de acuerdo con su perfil de carrera, aplicando adecuados procedimientos que conlleven a la contratación idónea.

Aplicar este instrumento en su primera instancia en el personal administrativo, para posteriormente aplicarlo en la totalidad del GAD Municipal del cantón Naranjito.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha: *DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360°*, Garnica S.A, Argentina, 2008.

ALLES, Martha: *DIRECCIÓN ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS 360°*, Garnica S.A, Argentina, 2008.

BOHLANDER, Jorge: *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*, Cengage Learning, México, 2008.

CHIAVENATO, *Idalberto: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*,. Mexicana Reg. Num. 736, Mexico, 2000.

CHIAVENATO, *Idalberto: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*, McGraw-Hill, Colombia, 2002.

CHIAVENATO, *Idalberto: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*, Graw Hill, México, 2005.

CHIAVENATO, *Idalberto: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*, Mexicana Reg. Num. 736, Mexico, 2009.

CHIAVENATO, *Idalberto: ADFMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*, Mc Graw Hill, Mexico, 2011.

DESSLER, Gary: *Administración de Recursos Humanos*, Pearson Educación. Mexico, 2009

CUESTA SANTOS, Armando: *GESTION DEL TALENTO HUMANO Y DEL CONOCIMIENTO*,. Colombia, 2010.

DOLAN, Simon et al: *LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS*, Amelia Nieva, Madrid, 2007.

FEDERICO GAN, g.b: MANUAL DE RECURSOS HUMANOS, Barcelona, 2007.

ITURRALDE TORRES, Julia Irene: LA EVALUACION DERL DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITOS OSCUS LTDA DE LA CIUDAD DE AMBATO, 2010.

MENDEZ ALVAREZ, C.E: RENDIMIENTO LABORAL, Universidad del Rosario, 2006.

MONDY, Wagne, y NOE, Robert: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Mexicana Reg. Num 736, México, 2005.

NARANJO LOPEZ, S. J. (s.f.). EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL BANCON DE SERVICIOS DEL GOBIERNO AUTONOMO DE AMBATO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCION AL CLIENTE.

SCOTT, Snell: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, México, 2001.

STONER R, Freeman James: ADMINISTRACIÓN, Prentice Hall México, 2003.

WERTHER, William, y, DAVIS, Keith: ADMINISTRACION DEL PERSONAL Y RECURSOS HUMANO,. Mexico.: Mexican, Reg. Núm. 736, Mexico, 1996.

WERTHER, William B. Jr. y Keith Davis: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, 2002.

LINKOGRAFÍAS

Yaquelin Franco, tomado de:

<http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/01/poblacion-y-muestra.html>

Bautista Rocio y Garcia Yarumi, tomado de:

<http://terceraedadayudamesinayudar.jimdo.com/recoleccion-de-datos/>

Julia Iturralde, tomado de:

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1786/TA0097.pdf?sequence=1>

Naranjo López Silvia Janet, tomado de:

<http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/6019>

Queipo y Useche, tomado de:

<http://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Desempe%C3%B1o-Laboral/229721.html>

http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento_institucional/legislations/PDF/EC/constitucion.pdf

http://ejercitodelecuador.mil.ec/dvd_interactivo/Docs/A.%20NORMATIVA%20LEGAL%20VIGENTE%202014/LEGISLACION%20CIVIL/LEY%20ORGANICA%20DE%20SERVICIO%20PUBLICO,%20LOSEP/LEY%20ORGANICA%20DE%20SERVICIO%20PUBLICO,%20LOSEP.pdf

http://ejercitodelecuador.mil.ec/dvd_interactivo/Docs/A.%20NORMATIVA%20LEGAL%20VIGENTE%202014/LEGISLACION%20CIVIL/LEY%20ORGANICA%20DE%20SERVICIO%20PUBLICO,%20LOSEP/REGLAMENTO%20GENERAL%20A%20LA%20LEY%20ORGANICA%20DEL%20SERVICIO%20PUBLICO.pdf

<http://www.guayas.gob.ec/dmdocuments/ordenanzas/2011/ORDENANZA%20TALLENTO%20HUMANO.pdf>

<https://www.google.com.ec/maps/@-1.9537245,-79.829605,8z>

ANEXOS

a. Anexo 1. Matriz

Problema/ Subproblema	Formulación/ Sistematización	Objetivo General/ Especificos	Hipótesis General/Particulares	Variables	
				Independientes	Dependientes
El GAD Municipal del cantón Naranjito no esta aplicacando la evaluación del desempeño el cual afecta al rendimiento laboral.	¿De qué manera afecta la EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO en el RENDIMIENTO LABORAL de los servidores administrativos del GAD Municipal del cantón Naranjito?	Determinar cómo afecta la EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO en el RENDIMIENTO LABORAL de los servidores administrativos del GAD Municipal del cantón Naranjito, a través de una investigación que emplee técnicas como la encuesta, para mejorar el desempeño de quienes integran la institución.	La EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO mejorará el RENDIMIENTO LABORAL de los servidores administrativos del GAD Municipal del cantón Naranjito.	Evaluación del desempeño	Rendimiento laboral
El GAD Municipal del cantón Naranjito no evalúa el desempeño el cual afecta la gestión de las tareas.	¿De qué manera afecta la evaluación del desempeño en la gestión de las tareas de los empleados?	Analizar cómo afecta la evaluación del desempeño en la gestión de las tareas.	La evaluación del desempeño laboral volverá más eficiente la gestión de tareas que realizan los empleados.	Evaluación del desempeño	Gestión de tareas
El GAD Municipal del cantón Naranjito no evalúa el desempeño el cual afecta las políticas de selección y ubicación del puesto.	¿Cómo incide la evaluación del desempeño en las políticas de selección y ubicación del puesto?	Determinar cómo influye la evaluación del desempeño en las políticas de selección y ubicación del puesto.	La evaluación del desempeño, mejorará el proceso de políticas de selección del personal del GAD Municipal del Cantón Naranjito.	Evaluación del desempeño	Políticas de selección del personal
El GAD Municipal del cantón Naranjito no evalúa el desempeño el cual afecta las políticas de promoción y ascenso de los empleados.	¿De qué manera afecta la evaluación del desempeño en la implantación de políticas de promoción y ascenso de los empleados?	Estudiar cómo afecta la evaluación del desempeño en la implantación de políticas de promoción y ascenso de los empleados.	La evaluación de desempeño facilitará la implantación de políticas de promoción y ascenso de los empleados.	Evaluación del desempeño	Políticas de promoción y ascenso
El GAD Municipal del cantón Naranjito no evalúa el desempeño el cual afecta en la toma de decisiones para implementación de planes de capacitación.	¿Cómo incide la evaluación del desempeño en la toma de decisiones para la implementación de planes de capacitación?	Establecer la incidencia de la evaluación del desempeño en la implementación de planes de capacitación	La evaluación del desempeño permitirá la implementación de planes de capacitación.	Evaluación del desempeño	Planes de capacitación

b. Anexo 2. Encuestas



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GAD MUNICIPAL
DEL CANTÓN NARANJITO**

OBJETIVO: Determinar cómo afecta la aplicación de un sistema de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO en el RENDIMIENTO LABORAL de los servidores administrativos del GAD Municipal del cantón Naranjito

COOPERACIÓN: Le agradecemos muy encarecidamente por la contestación de cada una de las preguntas de manera precisa y sincera, ya que las respuesta son de gran importancia para realizar el proyecto investigativo enfocado en el GAD Municipal del Cantón Naranjito donde el beneficiado es el personal administrativo, por lo tanto toda información recopilada se mantendrá en absoluta reserva.

DATOS INFORMATIVOS

Genero

Femenino

Masculino

Mencione su edad según las alternativas señaladas

Entre 20 y 29
Entre 30 y 39
Entre 40 y 49
Entre 50 y 59
De 60 en adelante

Qué nivel de instrucción posee

Bachiller
Superior Universitario
Licenciado o Equivalente

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

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

Totalmente de Acuerdo

De acuerdo

Desacuerdo

2. ¿cuál de los siguientes objetivos que brinda la evaluación del desempeño usted considera más importante?

Mejoramiento del desempeño

Promover ascenso del personal

Destinar a cursos de capacitación

Corregir debilidades en diseño de puestos

Ninguno

3. ¿Qué beneficio considera usted que brinda los resultados del proceso de evaluación del desempeño?

Conocer cuáles son las expectativas de sus jefes a cerca del desempeño

de sus subordinados

Que los empleados conozcan sus fortalezas y debilidades

Ayudar a los supervisores a determinar quienes deben recibir aumentos salariales

Se implementa programas de capacitación y desarrollo

Ninguno

4. ¿Cómo fue su ingreso a la organización?

Concursos de merito

Aviso por medio de prensa

Recomendación personal

Otros

5. ¿Cree usted que en el GAD MUNICIPAL del Cantón Naranjito existen bajos rendimientos? En su opinión cual considera que podría ser el motivo.

- Falta de profesionalismo
- Falta de incentivos
- Mala ubicación del personal
- Falta de capacitación
- Otros

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

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Desacuerdo

7. ¿Cuál cree usted, que es el motivo por el que no se realiza la evaluación del desempeño en la Institución?

- Falta de conocimientos de su real validez
- Temor al cambio
- Falta de información sobre sus objetivos y beneficios
- Falta de objetividad del evaluador
- Otros

8. ¿Cuál cree usted, que es la reacción que se presentan en los servidores administrativos él no aplicar la evaluación del desempeño?

- Fallas en la comunicación
- Falta de motivación
- Conflictos interpersonales
- Frustración
- Otros

9. 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.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Desacuerdo

10. ¿Considera usted que los resultados de la evaluación del desempeño debe de registrarse en el expediente de cada servidor administrativo?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Desacuerdo

11. Cree usted que es importante capacitar a los empleados en relación a los resultados obtenidos por la evaluación

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Desacuerdo

12. ¿Para usted cuán importante es la evaluación de desempeño?

Alta

Media

Baja

c. Anexo 3. Entrevista



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GAD MUNICIPAL
DEL CANTÓN NARANJITO**

OBJETIVO: Determinar cómo afecta la aplicación de un sistema de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO en el RENDIMIENTO LABORAL de los servidores administrativos del GAD Municipal del cantón Naranjito

COOPERACIÓN: Le agradecemos muy encarecidamente por la contestación de cada una de las preguntas de manera precisa y sincera, ya que las respuestas son de gran importancia para realizar el proyecto investigativo enfocado en el GAD Municipal del Cantón Naranjito donde el beneficiado es el personal administrativo, por lo tanto toda información recopilada se mantendrá en absoluta reserva.

La evaluación del desempeño en el área administrativa se ha aplicado con normalidad durante los dos últimos años.

Cambiarán el modelo de evaluación del desempeño que sugiere el ministerio de relaciones laborales por uno que sea más integral.

¿Qué opina usted del modelo de 360°

Si hacemos nosotros la entrega de nuestro estudio lo aplicaría usted en el futuro.

d. Anexo 4. Carta de autorización



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL
DEL CANTÓN NARANJITO**

Carta de autorización.

Por medio de la presente, el Dr. Marcos Onofre López en calidad de Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Naranjito autoriza a las Srtas. Amendaño Córdova Grace Verónica y Roxana Gabriela Beltrán Rosero egresadas de la Universidad Estatal de Milagro de la carrera de Ingeniería Comercial realizar el proyecto de tesis, cuyo tema es “LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN NARANJITO”.

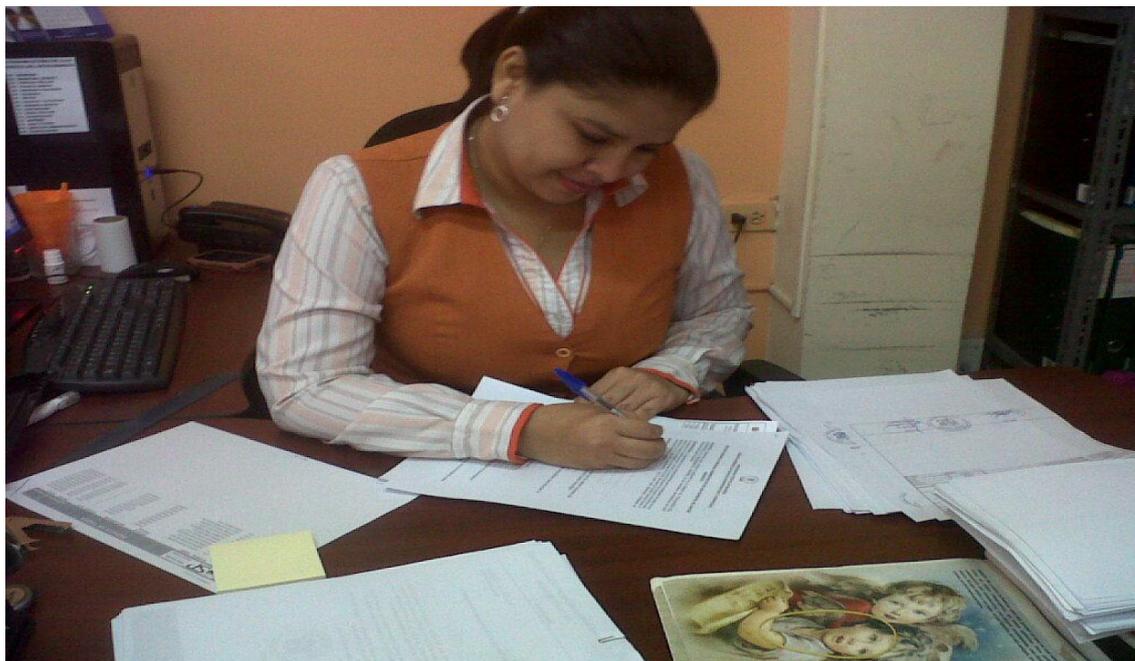
Para lo cual las suscritas, cuentan con la total autorización de solicitar la información requerida por dicho proyecto.



**Marcos Onofre López
Alcalde**

Dirección: Av. 9 de Octubre #205 y Dolores Alzua Telf.: 2720139 Telefax: 2720138
Naranjito – Ecuador

e. Anexo 5. Fotos de la Encuesta.





f. **Anexo 6.** Diseño de evaluación del desempeño de 360°

DISEÑO PARA EVALUAR AL SUBORDINADO (JEFE, PAR, AUTOEVALUACIÓN)

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS				
ASPECTOS DEL EVALUADO	CALIFICACIÓN			
	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	1	2	3	4
Competencias en relaciones humanas				
La relaciones interpersonales comprenden toda la variedad de capacidades que un empleado debe adquirir para ser capaz de actuar de forma eficiente.				
Colabora con las personas en el trabajo.				
Actitud hacia la Institución				
Capacidad de aceptar críticas				
Actitud excepcional y permanente de colaboración				
Predisposición				
Competencias en calidad de trabajo				
Proporciona documentación cuando se necesita, va más allá de los requisitos exigidos para poder lograr con precisión, esmero y pulcritud los resultados de los trabajos planeados.				
Denota grandes eficiencias personales y profesionales para llevar a cabo su trabajo.				
El conocimiento, habilidad o experiencia le ha impulsado conseguir buenos resultados.				
Demuestra exactitud e integridad, en su desempeño satisfactorio				
Aplica retroalimentación para mejorar su desempeño				
Revisa su trabajo para asegurar la calidad del mismo				
Competencias en cantidad de trabajo				
Cumple con los objetivos, ateniéndose realizar la cantidad de trabajo planeado en el tiempo estipulado para hacerlo. Efectúa un volumen admisible de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto.				
Concluye con las tareas encomendadas				
Requiere con frecuencia ayuda y seguimiento				
Por lo general ejecuta en plazo todo el trabajo				
Trabaja rápidamente				
Logra las metas establecidas, de manera excepcional				
Competencia de disciplina laboral				
Proyección a cumplir las normas y requerimientos laborales con persistencia y sistematicidad.				
Eficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área				

Cumple con la disciplina laboral				
Realiza bien o correctamente su trabajo				
Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.				
Mantiene armonía laboral con su jefe y compañero				
Competencia de presencia física				
Orienta a su aspecto físico a que sea agradable, higiénico y adecuado para el buen desempeño del cargo.				
Cumple con los requisitos mínimos de presencia física				
Maneja lenguaje sencillo y trato amable.				
Posee eficiencias notables de limpieza y orden.				
Mantiene buena carisma				
Usa correctamente el vestir de la institución				
SUMA TOTAL				
EQUIVALENCIA				

DISEÑO PARA EVALUAR AL JEFE (SUBORDINADO, PAR, AUTOEVALUACIÓN)

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS				
ASPECTOS DEL EVALUADO	CALIFICACIÓN			
	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Competencias en Liderazgo	1	2	3	5
Es la persona capaz de tomar decisiones acertadas para alcanzar una meta que implica a más de una persona.				
Capacidad de influir en los demás.				
Demuestra capacidad creativa para mejorar los sistemas existentes.				
Inspira respeto y confianza.				
Es un ejemplo para su personal en conocimiento técnico o especializado en su área.				
Dirige y orienta con eficacia a las personas bajo su gestión e influye en todas las personas de entorno laboral.				
Competencias en relaciones humanas				
Es la base principal de los individuos que puedan desarrollar su potencial, en el ámbito laboral gracias a la comunicación existente entre los miembros de la organización.				
Colabora con las personas en el trabajo.				
Actitud hacia la Institución				
Capacidad de aceptar críticas				
Actitud excepcional y permanente de colaboración				
Predisposición				
Competencias en pro actividad				
Son los individuos que toman la iniciativa sobre su propia vida y laboran en función de aquello, sin necesidad de indicársele de tal manera que tienen nuevas ideas a la hora de hacer frente y manejar situaciones de labor como facilidad de previsión o anticipación de actividades o dificultades para actuar con eficacia y eficiencia.				
Capaz de hacer frente a situaciones no estructuradas o no rutinarias.				
Requiere de orientación rigurosa en temas no rutinarios.				
Enfrenta las situaciones poco comunes y se anticipa a los problemas.				
Acepta con agrado actividades no asignadas comúnmente a su puesto.				
Busca a incrementar las responsabilidades delegadas.				

Competencia en aprendizaje continuo				
Es la habilidad que incluye la capacidad de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo, que sirve para buscar y compartir información útil para la resolución de problemas.				
Busca información solo cuando lo necesita				
Se preocupa por capacitar y adiestrar				
Logra los objetivos y las metas establecidas.				
Realiza un gran esfuerzo, para adquirir nuevas habilidades y conocimientos				
Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agentes de cambio				
Competencia en orientación a los resultados				
Es el esfuerzo que con llevan actuar de manera eficaz y eficiente, que cumplen en atender las necesidades y requerimientos de la organización de tal manera que no interfieran en los resultados esperados.				
Eficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área				
Es constante en su esfuerzo				
Realiza bien o correctamente su trabajo				
Actúa para lograr niveles de desempeño				
Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas				
SUMA TOTAL				
EQUIVALENCIA				

g. Anexo 7. URKUND

URKUND

Document	PROYECTO FINAL EVALUACION DE DESEMPEÑO 06-10-2014.docx (D11729272)
Submitted	2014-10-07 10:32 (-05:00)
Submitted by	grace_amendano@hotmail.com
Receiver	mechartef.unemi@analysis.orkund.com
Message	Proyecto de tesis de grado Show full message 3% of this approx. 50 pages long document consists of text present in 12 sources.

Dr. Walter Loor Briones

Grace Verónica Amendano Córdova
C.I 092976879-4

Roxana Gabriela Beltrán Rosero
C.I 120642771-6