



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título De  
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “La Evaluación del Desempeño Laboral y su  
incidencia en la satisfacción de los usuarios del G A D  
Municipal de Patate”**

**Autora: Mayra Alejandra Villagómez Ojeda**

**Tutor: Ingeniero Luis Velásquez Medina**

**AMBATO – ECUADOR**

**Abril - 2015**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ing. MSc. Luis Velásquez Medina**

### **CERTIFICA**

Que el presente trabajo ha sido prodigiosamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este trabajo de Investigación, el mismo que responde a las Normas establecidas en el Reglamento del título de grado de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Ambato, Enero 2015

---

**Ing. MSc. Luis Velásquez**

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Mayra Alejandra Villagómez Ojeda, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

---

Srta. Alejandra Villagómez

CI: 180334484-3

**AUTORA**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado en conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.-----

Ing. MSc. Dolores Guamán

f.-----

Dr. Héctor Emilio Hurtado

Ambato, abril del 2015

## **DERECHO DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de líneas patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de esta Universidad, siempre que se realice respetando mis derechos de autor.

**Atentamente,**

-----  
Mayra Alejandra Villagómez Ojeda

CI: 180334484-3

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación le dedico primero a DIOS quien me ha dado la vida, día con día me ha brindado la bendición de seguir adelante y tener las fuerzas suficientes para alcanzar este hermoso objetivo.

A mi padre Francisco, quien es mi orgullo, fortaleza y apoyo a lo largo de mi vida ha velado por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en los momentos que pensé desfallecer, haciéndome ver mis capacidades e inteligencia. Gracias papito por ser mi apoyo incondicional Te Amo.

A mi hijo Matías Sebastián quien tuvo que sacrificar muchos momentos de su pequeña vida para que pueda terminar mi sueño, gracias hijo amado por la paciencia y el amor que me brindas día con día eres mi motor, mi luz y mi fuerza para seguir adelante con todo cuanto he planeado por el bien de los dos Te Amo.

**ALEJANDRA VILLAGÓMEZ OJEDA**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primero a DIOS por su infinita bondad y bendiciones, quien ha sido mi guía y mi horizonte en cada paso que he dado para cumplir mis sueños, metas y objetivos.

A la Universidad Técnica de Ambato en especial a mi amada Facultad de Ciencias Administrativas, quien a través de sus docentes me ha brindado los conocimientos suficientes y más para cumplir este objetivo.

A mi tutor Ing. Luis Velásquez quien me brindó su apoyo incondicional, en todo momento para la culminación de este trabajo de Investigación.

**ALEJANDRA VILLAGÓMEZ OJEDA**

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHO DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xvii
EXECUTIVE SUMMARY .....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I .....	3
1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 Tema.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2.1 Contextualización .....	3
1.2.2 Análisis Crítico.....	9
1.2.3 Prognosis .....	10
1.2.4 Formulación del problema.....	11
1.2.5 Preguntas Directrices .....	11
1.2.6 Delimitación del Objeto de investigación .....	12

1.3	Justificación.....	12
1.4	Objetivos .....	14
CAPITULO II.....		15
2	MARCO TEÓRICO.....	15
2.1	Antecedentes.....	15
2.2	Fundamentación Filosófica .....	19
2.3	Fundamentación Legal .....	20
2.4	Categorías Fundamentales.....	25
2.4.1	Evaluación del Desempeño .....	28
2.4.2	Gestión de la Satisfacción del Usuario.....	43
CAPITULO III .....		64
3	METODOLOGÍA.....	64
3.1	Enfoque.....	64
3.2	Tipos de Investigación .....	65
3.3	Población y Muestra .....	66
3.4	Operalización de las Variables de la investigación .....	68
3.5	Recolección de la Información.....	73
3.6	Técnicas e Instrumentos de Investigación .....	74
3.7	Procesamiento y Análisis de la Información .....	75
3.7.1	Codificación de la Información .....	75
3.7.2	Tabulación de la Información .....	75

3.7.3	<b>Graficar .....</b>	<b>75</b>
3.7.4	<b>Analizar gráficos estadísticos .....</b>	<b>75</b>
<b>CAPITULO IV.....</b>		<b>76</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>76</b>
4.1	<b>Análisis de frecuencias.....</b>	<b>76</b>
4.1.1	<b>Formativo empleo de evaluación del desempeño.....</b>	<b>76</b>
4.1.2	<b>Frecuencia de Entrenamiento.....</b>	<b>78</b>
4.1.3	<b>Mejoramiento de Relaciones Interpersonales.....</b>	<b>79</b>
4.1.4	<b>Incentivos por buen desempeño .....</b>	<b>80</b>
4.1.5	<b>Promoción de Cargos .....</b>	<b>81</b>
4.1.6	<b>Beneficios de Evaluación para el Personal .....</b>	<b>82</b>
4.1.7	<b>Beneficios de Evaluación para el Alcalde .....</b>	<b>83</b>
4.1.8	<b>Beneficios de Evaluación del GAD Municipal Patate .....</b>	<b>84</b>
4.1.9	<b>Mejora del Desempeño.....</b>	<b>85</b>
4.1.10	<b>Política de Compensación .....</b>	<b>86</b>
4.1.11	<b>Necesidades de Capacitación .....</b>	<b>87</b>
4.1.12	<b>Desarrollo Profesional.....</b>	<b>88</b>
4.1.13	<b>Importancia de la Satisfacción del Usuario.....</b>	<b>89</b>
4.1.14	<b>Percepciones y Expectativas del Usuario .....</b>	<b>90</b>
4.1.15	<b>Mayor Importancia y pronta solución a Quejas.....</b>	<b>91</b>
4.1.16	<b>Existir principio de satisfacción .....</b>	<b>92</b>

4.1.17	Beneficio de la Satisfacción del Usuario .....	93
4.1.18	Beneficio por el cumplimiento de expectativas de los usuarios .....	94
4.1.19	Satisfacción del Usuario Interno .....	95
4.1.20	Satisfacción del Usuario Externo .....	96
4.2	Comprobación de la hipótesis .....	99
4.2.1	Nivel de significancia .....	99
4.2.2	Elección de la prueba estadística.....	99
4.2.3	Frecuencias observadas.....	99
4.2.4	Frecuencias esperadas .....	101
4.2.5	Calculo de grados de libertad .....	102
4.2.6	Cálculo matemático .....	102
4.2.7	Decisión final .....	105
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	106
5.1	Conclusiones .....	106
5.2	Recomendaciones .....	108
6	PROPUESTA .....	109
6.1	Datos informativos .....	109
6.1.1	Nombre de la Institución Ejecutora.....	109
6.1.2	Beneficiarios .....	110
6.1.3	Ubicación .....	110
6.1.4	Tiempo Estimado de la Ejecución .....	110

6.1.5	Equipo Técnico Responsable .....	110
6.1.6	Costo .....	110
6.1.7	Alcance.....	110
6.2	Antecedentes de la Propuesta .....	110
6.3	Análisis de Factibilidad .....	111
6.3.1	Administrativa .....	111
6.3.2	Político .....	111
6.3.3	Económico – Financiero.....	111
6.3.4	Ambiental .....	112
6.3.5	Legal.....	112
6.4	Justificación.....	112
6.5	Objetivos .....	113
6.5.1	Objetivo General .....	113
6.5.2	Objetivos Específicos.....	113
6.6	Fundamentación Científico – Técnica.....	114
6.7	Metodología Modelo Operativo .....	121
6.7.1	Plantillas de ejecución .....	135
6.9	Previsión de la Evaluación .....	149
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>150</b>
7	<b>Anexos.....</b>	<b>159</b>

## Índice de Cuadros

<b>Cuadro 2</b>	<b>Formativo empleo de evaluación del desempeño</b>	<b>77</b>
<b>Cuadro 3</b>	<b>Frecuencia de Entrenamiento</b>	<b>78</b>
<b>Cuadro 4</b>	<b>Mejoramiento de Relaciones Interpersonales</b>	<b>79</b>
<b>Cuadro 5</b>	<b>incentivos por buen desempeño</b>	<b>80</b>
<b>Cuadro 6</b>	<b>Promoción de Cargos Cuadro 6</b>	<b>81</b>
<b>Cuadro 7</b>	<b>Beneficios de Evaluación para el Personal</b>	<b>82</b>
<b>Cuadro 8</b>	<b>Beneficios de Evaluación para el Alcalde</b>	<b>83</b>
<b>Cuadro 9</b>	<b>Beneficios de Evaluación del GAD Municipal Patate</b>	<b>84</b>
<b>Cuadro 10</b>	<b>Mejora del Desempeño</b>	<b>85</b>
<b>Cuadro 11</b>	<b>Política de Compensación</b>	<b>86</b>
<b>Cuadro 12</b>	<b>Necesidades de Capacitación</b>	<b>87</b>
<b>Cuadro 13</b>	<b>Desarrollo Profesional</b>	<b>88</b>
<b>Cuadro 14</b>	<b>Importancia de la Satisfacción del Usuario</b>	<b>89</b>
<b>Cuadro 15</b>	<b>Percepciones y Expectativas del Usuario</b>	<b>90</b>
<b>Cuadro 16</b>	<b>Mayor importancia y pronta solución a Quejas</b>	<b>91</b>
<b>Cuadro 17</b>	<b>Existir un Principio de Satisfacción</b>	<b>92</b>
<b>Cuadro 18</b>	<b>Beneficio de la Satisfacción</b>	<b>93</b>
<b>Cuadro 19</b>	<b>Beneficio por el cumplimiento de expectativas</b>	<b>94</b>
<b>Cuadro 20</b>	<b>Satisfacción del Usuario Interno</b>	<b>95</b>
<b>Cuadro 21</b>	<b>Satisfacción del Usuario Externo</b>	<b>96</b>
<b>Cuadro 22</b>	<b>Frecuencias observadas</b>	<b>100</b>
<b>Cuadro 23</b>	<b>Frecuencias Esperadas</b>	<b>101</b>
<b>Cuadro 24</b>	<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>	<b>102</b>
<b>Cuadro 25</b>	<b>Para el Nivel Ejecutivo</b>	<b>122</b>
<b>Cuadro 26</b>	<b>Para el Nivel Administrativo</b>	<b>123</b>
<b>Cuadro 27</b>	<b>Para el Nivel Operativo</b>	<b>123</b>
<b>Cuadro 28</b>	<b>Escala de calificación</b>	<b>127</b>
<b>Cuadro 29</b>	<b>Análisis de los niveles y ponderación</b>	<b>129</b>
<b>Cuadro 30</b>	<b>Especificación del Porcentaje</b>	<b>130</b>

<b>Cuadro 31 Objeciones y Soluciones</b> _____	<b>133</b>
<b>Cuadro 32 Plan de Acción</b> _____	<b>146</b>
<b>Cuadro 33 Presupuesto</b> _____	<b>147</b>
<b>Cuadro 34 Cronograma</b> _____	<b>148</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 2</b>	<b>Formativo Empleo de Evaluación</b>	<b>77</b>
<b>Figura 3</b>	<b>Frecuencia de Entrenamiento</b>	<b>78</b>
<b>Figura 4</b>	<b>Mejoramiento de relaciones interpersonales</b>	<b>79</b>
<b>Figura 5</b>	<b>Incentivos por buen desempeño</b>	<b>80</b>
<b>Figura 6</b>	<b>Promoción de cargos</b>	<b>81</b>
<b>Figura 7</b>	<b>Beneficios de Evaluación para el personal</b>	<b>82</b>
<b>Figura 8</b>	<b>Benéficos de Evaluación para el Alcalde</b>	<b>83</b>
<b>Figura 9</b>	<b>Beneficios de Evaluación GAD Municipal Patate</b>	<b>84</b>
<b>Figura 10</b>	<b>Mejora del Desempeño</b>	<b>85</b>
<b>Figura 11</b>	<b>Política de Compensación para entrega de estímulos</b>	<b>86</b>
<b>Figura 12</b>	<b>Necesidades de Capacitación</b>	<b>87</b>
<b>Figura 13</b>	<b>Desarrollo Profesional</b>	<b>88</b>
<b>Figura 14</b>	<b>Importancia de Satisfacción del Usuario</b>	<b>89</b>
<b>Figura 15</b>	<b>Percepciones y expectativas del usuario</b>	<b>90</b>
<b>Figura 16</b>	<b>Mayor importancia a quejas</b>	<b>91</b>
<b>Figura 17</b>	<b>Principio de satisfacción del usuario</b>	<b>92</b>
<b>Figura 18</b>	<b>Beneficio de Satisfacción</b>	<b>93</b>
<b>Figura 19</b>	<b>Beneficio del cumplimiento de Expectativas del Usuario</b>	<b>94</b>
<b>Figura 20</b>	<b>Satisfacción Usuario Interno</b>	<b>95</b>
<b>Figura 21</b>	<b>Satisfacción del Usuario Externo</b>	<b>96</b>
<b>Figura 22</b>	<b>Representación gráfica del Chi Cuadrado</b>	<b>105</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 2</b>	<b>Feedback tradicional del desempeño</b>	<b>116</b>
<b>Ilustración 3</b>	<b>Relaciones entre Evaluados y Evaluadores</b>	<b>117</b>
<b>Ilustración 4</b>	<b>Evaluación del Desempeño 360°</b>	<b>118</b>
<b>Ilustración 5</b>	<b>Modelo Operativo</b>	<b>121</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Población y Muestra</b> _____	<b>66</b>
<b>Tabla 2 formulario de Evaluación del Desempeño 360° para GADM Patate</b> ____	<b>134</b>
<b>Tabla 3 Interrogantes</b> _____	<b>149</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El GAD Municipal San Cristóbal de Patate, es una institución pública dedicada a prestar servicios como atención a la colectividad, cobro de impuestos, gestión de proyectos varios en beneficio de la comunidad patateña, colaboradores y autoridades.

El objetivo de este trabajo de investigación fue identificar, de manera concisa y técnica la problemática que existe en el GAD Municipal Patate sus causas, efectos y así el diseño de una propuesta que aporte a la organización como una guía para tomar las medidas correspondientes.

Entre las conclusiones más relevantes de esta investigación se observa principalmente la frágil comprensión que existe por parte de los evaluadores y evaluados de lo que implica una evaluación al desempeño laboral. Por tanto no se ha establecido una adecuada frecuencia de entrenamiento, además que no existe un mecanismo para la entrega de incentivos lo que perjudica a la institución y a sus usuarios. Por otra parte el no presentar interés en las expectativas y percepciones de los mismos.

La presente investigación lleva a presentar la propuesta de implementar un Sistema de Evaluación de 360° para ejecutar en los colaboradores que laboran en el GAD Municipal Patate, que permitirá medir los conocimientos, destrezas y habilidades de los mismos, como también en la satisfacción de los usuarios que acuden a esta institución pública, este sistema de evaluación esta propuesto se lo aplique al menos dos veces al año, además que permite a sus autoridades conocer los parámetros que se deben tomar en cuenta para la toma de decisiones.

### **Palabras Claves:**

Servicios

Planeación y Desarrollo

Atención al Usuario

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The GAD Municipal San Cristobal de Patate, is a public institution dedicated to providing services such as care for the community, taxation, management of various projects to benefit the community patateña , partners and authorities.

The objective of this research was to identify, concise and technical approach to the problem that exists in the Gadsden Municipal Patate its causes, effects and thus designing a proposal contribution to the organization as a guide to take appropriate action.

Among the most important findings of this research mainly observed the fragile understanding that exists by the evaluators and evaluated implying a job performance evaluation. Therefore it has not established a training frequency deuced also that there is a mechanism for providing incentives which hurts the institution and its users. Moreover the present no interest in expectations and perceptions thereof.

This research leads us to present the proposal to implement an evaluation system to run on 360 employees working in the GAD Municipal Patate that will measure the knowledge, skills and abilities thereof, as well as in user satisfaction attending this public institution, this evaluation system is proposed would apply at least twice a year, besides allowing the authorities know the parameters to be taken into account in decision making.

## INTRODUCCIÓN

Patate tiene 40 años de cantonización es una de las ciudades más jóvenes de la provincia de Tungurahua siendo en la actualidad uno de los entes gubernamentales más prósperos del país. Es así que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales se han consolidado a lo largo del tiempo convirtiéndose en uno de los ejes públicos que más aporta con el bienestar de la ciudadanía.

En el Ecuador la principal fuente de ingresos es el petróleo seguido así por los rubros que representa el cobro de impuestos, los cuales se los realiza principalmente por medio de los Gobiernos Autónomos Municipales de todo el país, los dineros recaudados en estas instituciones están direccionados principalmente para el manejo de obras internas de los cantones de acuerdo con las necesidades de la colectividad, para esto se realiza un sin número de Planes de Desarrollo cantonales, los cuales se distribuyen en: asfaltado de vías internas, alcantarillado, agua potable, riego, señalización, recolección de desechos, etc.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de San Cristóbal de Patate, por medio del Licenciado Medardo Chiliquinga quien es su alcalde viene aportando de manera significativa en el desarrollo sustentable del Cantón por medio de la realización de obras, apoyo a sus colaboradores, y buscando que sus usuarios tanto internos como externos se sientan completamente satisfechos con la labor realizada por sus autoridades, administrativos, personal operativo y demás colaboradores.

Este trabajo de investigación consta de seis capítulos distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo 1.- Se enfoca en el problema de la empresa y se analiza la variable independiente de manera macro, meso y micro en la contextualización; posteriormente a través del árbol de problemas se determina causas y efectos los mismos que sirven para la realización del análisis crítico del trabajo de investigación, se continúa con la prognosis, la misma que responde a la interrogante de que sucederá si no se resuelve el problema, finalmente se justifica el impacto de la investigación se procede a la fijación del objetivo general y objetivos específicos.

Capítulo 2.- En este capítulo se desarrolla el marco teórico a través de los antecedentes los cuales se basan en investigaciones anteriores. Por otro lado se determina la fundamentación filosófica explicando el paradigma crítico propositivo con el que se llevara a cabo la investigación; además que se toma en cuenta la fundamentación legal que es un soporte para la investigación, se desarrollan las categorías fundamentales de las dos variables y por ultimo se plantea la hipótesis y se señalan las variables independiente y dependiente.

Capítulo 3.- Aquí se desarrolla la metodología de la investigación a través del enfoque, modalidad y tipos. Se establece la población y muestra, además se realiza la operacionalización de las variables y las técnicas e instrumentos que se aplicaran para la recolección de datos.

Capítulo 4.- Se presentan los resultados obtenidos con la aplicación de la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario para esta investigación estos se presentan de manera cuantitativa, representado en gráficos estadísticos para después ser analizados e interpretados. Además de la verificación de la Hipótesis mediante la aplicación de la prueba del CHI cuadrado.

Capítulo 5.- A través de las interpretaciones obtenidas de cada una de las preguntas de la encuesta, objetivos y preguntas directrices se realizan las conclusiones y se da una recomendación como posible solución.

Capítulo 6.- Desarrollamos la propuesta en la que planteamos objetivos, y en base a estos elaboramos el tema “Modelo de Evaluación del desempeño de 360° al GAD Municipal San Cristóbal de Patate, para mejorar la satisfacción del usuario”, basándonos en la información determinamos el principal objetivo a tratar la identificación de competencias con instrumentos para la evaluación del desempeño para los diferentes niveles, de cada uno de los empleados y tomar medidas oportunas, para el mejoramiento del desempeño de sus funciones y mejorar la satisfacción del usuario.

## **CAPITULO I**

### **1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Tema**

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DEL GAD MUNICIPAL DE PATATE

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Contextualización**

Aunque el tema de la evaluación en el sector público no es nuevo, la preocupación actual por la evaluación de la gestión pública se enmarca dentro de la agenda más amplia de la reforma del Estado y la modernización de sus instituciones que es una agenda de tipo mundial. En realidad, se puede hablar de un cambio de paradigma en la administración pública en los últimos veinte años del siglo XX, cuyas manifestaciones concretas varían considerablemente de país a país, pero también cuyas bases filosóficas y conceptuales tienen visos comunes (García, 2011, pág. 2) determina:

Los métodos de trabajo de la administración pública, impactos que darán lugar a un proceso de transformación organizativa y a la modificación de las habilidades, competencias y conocimientos de las personas que trabajan en estas organizaciones. Los aspectos indicados, así como continuas presiones que la sociedad actual realiza sobre las administraciones públicas para estas se convierten en organizaciones de alto rendimiento dando mejores respuestas a las demandas de la ciudadanía, con los mismos o superiores parámetros de competitividad y productividad que las organizaciones de los sectores empresariales, están acelerando este proceso de transformación.

El objetivo es reflexionar sobre la naturaleza de la evaluación de la gestión pública para explorar en qué medida en América Latina esta práctica representa más que una simple técnica administrativa y cuál ha sido su función como herramienta de modernización del Estado. Abordo este objetivo desarrollando un análisis comparativo entre los casos de Chile y Colombia, a partir de tres preguntas que presentan dilemas interesantes para analizar, tanto los elementos conceptuales, como la efectividad de las prácticas en contextos particulares.

En la medida de lo posible, el trabajo busca también utilizar el método comparativo para empezar a formular proposiciones tentativas sobre los avances en estos dos países en el

área de la evaluación de la gestión pública y la contribución de estos esfuerzos para mejor comprender la naturaleza de esta tarea y su relevancia para el proceso de modernización del estado en América Latina.

Estas ideas generales han penetrado la mayoría de los países, cuyos funcionarios y especialistas han aprendido a manejar un discurso neo-gerencialista a riesgo de perder credibilidad y legitimidad como conocedores del estado del arte en la gestión pública. Pero además de los elementos ideológicos que se pueden observar en este proceso de difusión, es necesario reconocer que en la base de las nuevas ideas se encuentra una preocupación generalizada por los retos impuestos por un entorno cada vez más turbulento frente a la necesidad imperiosa de reevaluar el papel del Estado y de mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios públicos. En parte, el mejoramiento de la administración pública es pre-requisito para recuperar la legitimidad del Estado, en su papel, ahora más reducido pero igualmente crítico, como co-actor en la resolución de los problemas colectivos en la sociedad de cambio de siglo.

En este contexto surge una preocupación por la evaluación de la gestión pública y una motivación por desarrollar una gestión orientada a resultados por sobre cualquier otro aspecto de la misma. En el caso de América Latina, el Consejo Científico del CLAD, en su documento “Una Nueva Gestión Pública para América Latina” (1998) identifica como una de las características y objetivos de la reforma gerencial su orientación hacia el control de los resultados. Partiendo de la precariedad del desarrollo de este aspecto de la gestión en la región, el comité científico del CLAD plantea que “los Estados latinoamericanos precisarán montar sólidos sistemas de evaluación del desempeño en los próximos años, en el caso de que quieran en realidad transformar las actuales estructuras de la administración pública.

El contexto descrito arriba proporciona un marco para empezar a entender la lógica de la evaluación, concebida ésta como una práctica administrativa deseable en la gestión pública contemporánea. Sin embargo, cabe preguntarse si esta lógica es aplicable al

contexto particular de América Latina, o si se trata de una aplicación mecánica de las prácticas de otras latitudes, o de una simple transferencia del discurso y las técnicas de la NGP.

Las particularidades del proceso de transformación en América Latina sugieren que en efecto la evaluación de la gestión pública representa una herramienta que podría contribuir a afrontar las necesidades gerenciales de la región dentro del presente contexto histórico. La descentralización fiscal, política y administrativa; la democratización y las reformas electorales; y la modernización del estado y su administración pública representan tres procesos de la reforma que cambian las reglas del juego en la región, y afectan las relaciones horizontales (estado-sociedad civil) y verticales (estado nacional, regional y local) entre los actores participantes en la búsqueda de soluciones a los problemas públicos.

Los casos de Colombia y Chile ilustran la variedad de respuestas a estos desafíos. Efectivamente, ellos representan dos estrategias diferentes para asumir el mismo reto, en Colombia, esta política se enmarca dentro de un mandato constitucional a partir de la reforma de 1991, mientras en Chile, ella surge como parte del esfuerzo del ejecutivo por modernizar la gestión, y solamente más adelante se codifican legalmente algunas de las iniciativas del proceso. Los tiempos y entidades responsables también varían.

Los dos países han desarrollado un conjunto de actividades que demuestran su compromiso con la agenda de promover una gestión pública orientada a resultados y con su prioridad para montar sistemas de medición de estos resultados. Es posible sugerir, sin embargo, que la localización institucional de cada esfuerzo, por sí misma determina la dirección y el abordaje de muchos de los detalles de su diseño e implementación. Como consecuencia, el producto de estos compromisos es bastante idiosincrático.

En el caso colombiano, desde un principio el énfasis se pone en la creación de un Sistema Nacional de Evaluación de la Gestión -SINERGIA—que contribuya al proceso de modernización del Estado. Ello guía las decisiones, tomadas desde una organización

de carácter técnico más que político. En el caso chileno, el énfasis se pone en la creación de un programa sistemático de modernización de la gestión pública, cuyas múltiples iniciativas incluyen acuerdos institucionales que requieren un fuerte componente de evaluación del desempeño. Aunque este trabajo no pretende hacer una evaluación de los dos casos, el contexto presentado aquí sugiere que su conocimiento puede ayudar a comprender mejor la naturaleza de la evaluación como práctica administrativa y como herramienta de modernización. Este trabajo explora más detenidamente algunos de los desafíos y dimensiones que tal agenda ha impuesto para los países de la región. En este contexto, respuestas a las preguntas académicas de ¿Para qué, qué evaluar y qué hacer con la información? cobran sentido tanto por su pertinencia histórica como administrativa.

Los investigadores de la CEPAL( Comisión Económica para América Latina y El Caribe) sugieren que la agenda de la modernización del Estado, la reforma administrativa y la evaluación del desempeño de la gestión pública son pre-requisitos para promover una agenda de desarrollo que incluya estabilidad macroeconómica, mayor equidad, una asignación más efectiva de los recursos y un crecimiento económico sostenible.

Conceptualmente, este argumento tiene sentido: la gestión pública es la instancia mediadora entre la implementación de las políticas públicas formuladas y los resultados que se obtengan de su ejecución.

Dicen los autores que una mejor gestión del gasto público mejora la imagen del Estado y aumenta su legitimidad; libera recursos que pueden ser aplicados a satisfacer las necesidad de los grupos de ingresos más bajos, aumentando así también la equidad; y finalmente mejora directamente los bienes y servicios, contribuyendo a aumentar el bienestar de la población y la productividad y competitividad del sector privado.

“Evaluar la gestión implica medir sistemáticamente, sobre una base continua en el tiempo, los resultados obtenidos por las principales unidades o departamentos de una institución, y comparar dichos resultados con lo deseado o planificado, a fin de elevar su

eficiencia y productividad” (CIMPGb, 2009, pág. 16) Con relación a la importancia y necesidad de medir indicadores de gestión, la misma guía dice:

“La evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño...permite detectar inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios, induce adecuaciones en los procesos internos y aporta mayor transparencia a la gestión pública. Lograr una gestión más eficiente y comprometida con los resultados implica transformaciones importantes en el funcionamiento de las instituciones públicas”.

Efectivamente, bien utilizada, la evaluación promueve procesos de aprendizaje continuo que permiten refinar la capacidad humana e institucional para avanzar los objetivos planteados hacia el cumplimiento de la misión. Efectivamente, hay una razón adicional por la cuál es importante evaluar los resultados de la gestión en un contexto democrático.

En este momento se está manejando en el Ecuador un nuevo sistema de evaluación de personal el cual está registrado en la constitución promulgada en el año del 2008 según Correa (Conadis, 2010, pág. 2)menciona:

Que, el artículo 61 de la Carta Magna establece los derechos de participación de las ecuatorianas y ecuatorianos, y en el numeral 7 se establece como derecho “Desempeñar empleos y funciones públicas con base en méritos y capacidades, y en un sistema de selección y designación transparente, incluyente, equitativo, pluralista y democrático, que garantice su participación, con criterios de equidad y paridad de género, igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad y participación intergeneracional”

De acuerdo con las medidas adoptadas para la evaluación de personal público en el Ecuador es recomendable dar a conocer como se aplica dicha evaluación en los municipios ecuatorianos. Según (Conadis, 2010, pág. 8)menciona que:

Evaluación del desempeño: En caso de que la o el participante hubiera laborado o se encuentre laborando en el sector público, deberá presentar el resultado de

sus últimas evaluaciones del desempeño. En el caso de que el resultado de dicha evaluación determine una calificación de inaceptable, o inferior a ésta, se le restará del puntaje final 2 puntos. Si no ha sido evaluado, no se exigirá dicha presentación; no obstante la UARH's institucional verificará esta información con la institución a la cual perteneció la servidora o servidor.

La evaluación del personal público en la Provincia de Tungurahua no se ha evidenciado en la calidad de atención al cliente que estos sectores brindan. Según (Fernández, 2009, pág. 14), menciona que:

En la provincia de Tungurahua de igual manera en el país se aprecia los diferentes fenómenos que se presentan por la falta de una adecuada descripción y valoración de cargos, la misma que se refleja en el desarrollo del Talento Humano que ha frenado aun el desarrollo intelectual del elemento humano dentro de la institución.

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Patate (GAD M P)

Valle de la eterna primavera, bendecido desde lo alto con un clima maravilloso, exquisitos huertos, viñedos y flores multicolores, montañas grandiosas que miran y alcanzan el cielo; ríos, lagunas y cascadas que exaltan el cristalino líquido vital; amor, fe, trabajo fecundo de hombres y mujeres que se proyectan por un Patate turístico; encanto y belleza de los ecuatorianos. En 1540, Francisco Pizarro dio en Encomienda las tierras de Patate y Píllaro, a Antonio Díaz. En 1860, se erige la provincia de Tungurahua; Pelileo se cantoniza y Patate forma parte del este cantón. El 13 de Septiembre de 1973, El general Guillermo Rodríguez Lara, lo eleva a la categoría de cantón.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

En el GAD Municipal de Patate existen inadecuados mecanismos de control debido a que los empleados no se encuentran presentes en sus puestos de trabajo en el momento que se requiere información respecto a su cargo. Por tanto se ha podido evidenciar que

con la existencia de problemas de comunicación repercuten en el desarrollo de actividades.

En el GAD Municipal de Patate no se da un seguimiento adecuado a la realización de actividades y uso del recurso tiempo por parte del personal, ya que el desinterés que han demostrado las autoridades en el momento de realizar una adecuada evaluación al desempeño laboral, como ente dinamizador y facilitador principal de una comunidad moderna y progresista. Por tanto se ha podido evidenciar una clara repercusión en la satisfacción del usuario.

La inexistencia de parámetros de evaluación del desempeño laboral en el GAD Municipal de Patate, no ha permitido que el personal realice sus actividades de manera adecuada, por lo que presenta una falta de interés en el desenvolvimiento de las funciones que debería realizar en su cargo. Además el cambio frecuente de evaluadores quienes desempeñan su función de diferentes maneras y con diversas técnicas, es lo que no permite que el empleado visualice con claridad cómo debería proceder en el momento de ejecutar su trabajo.

Una inadecuada evaluación al desempeño laboral en el GAD Municipal de Patate evidencia en la inexistencia de acuerdos entre evaluado y evaluador, el mismo que no permite el consenso de opiniones entre las partes que intervienen en el proceso de evaluación, ya que los empleados al no estar informados de la situación en la que se encuentran y de cómo se ha determinado si tienen las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones en forma correcta demuestran una inconformidad; lo que repercute en la satisfacción de los usuarios.

### **1.2.3 Prognosis**

De persistir la inadecuada evaluación de desempeño laboral lo que se obtendrá resultados con bajos niveles de eficiencia, eficacia y efectividad del personal que laboran en el GAD Municipal de Patate. Por consiguiente al identificar las escasas expectativas de los empleados los cuales; necesitan perfeccionarse en determinadas

áreas de actividad y seleccionar a los empleados idóneos para una promoción o transferencia.

La inadecuada evaluación del desempeño laboral no permite medir el nivel de desempeño de del Personal en relación al propósito del trabajo, obligaciones, responsabilidades y rendimiento; con resultados medibles establecidos por el GAD Municipal de Patate ya que cada persona no es responsable con el cumplimiento de las funciones de su puesto. Por tanto no se brinda eficiencia y eficacia en el servicio que presta, disminuyendo así la satisfacción del usuario.

De mantenerse esta tendencia lo que se generara será una desinformación en los resultados verídicos y verdaderos, respecto a la evaluación del desempeño laboral del personal del GAD Municipal Patate y se mantendrá la insatisfacción del usuario. Por lo tanto se evidencia la falta de oportunidad del evaluado para solicitar revisiones y la respectiva presentación de una retroalimentación a los procesos de evaluación.

Otro efecto importante de una inadecuada evaluación de desempeño es el mal uso de resultados que de esta se obtienen, lo que implica que existe influencia en el manejo de estos, por lo tanto esto afecta directamente al rendimiento, al espíritu de colaboración, a la iniciativa y la responsabilidad del personal. Además que afecta en la aptitud, la comprensión y la habilidad de relacionarse lo que reduce la satisfacción de los usuarios.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

¿De qué manera incide la inadecuada evaluación del desempeño laboral en la satisfacción del usuario del GAD Municipal de San Cristóbal Patate, de la provincia de Tungurahua?

#### **1.2.5 Preguntas Directrices**

- Se realiza la evaluación de desempeño laboral en el GAD Municipal de San Cristóbal de Patate?

- ¿Cuáles son los aspectos que más satisfacen a los usuarios del GAD Municipal San Cristóbal de Patate?
- ¿Qué alternativa de solución se puede plantear para dar solución al problema que se presenta en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate?

### **1.2.6 Delimitación del Objeto de investigación**

#### **Delimitación conceptual o contenido**

**CAMPO:** Organización

**ÁREA:** Departamento de Recursos Humanos

**ASPECTO:** Evaluación de desempeño laboral

#### **Delimitación Espacial**

El presente estudio se realiza en el GAD Municipal de San Cristóbal de Patate en el Departamento de Recursos Humanos.

#### **Delimitación Temporal**

El presente estudio investigativo se efectúa desde Enero del 2014 a Julio del 2014.

#### **Unidades de observación**

Esta investigación aplicaremos a:

- Directivos
- Personal Administrativo
- Clientes Externos

### **1.3 Justificación**

La razón fundamental de investigar la evaluación del desempeño laboral es que hace posible conocer los aspectos negativos y positivos en relación a la información extraíble de los datos, a través de su correcta investigación de la gestión realizada. Por

lo tanto en un mundo globalizado como el que vivimos, el cantón Patate que posee muchos atractivos turísticos, comerciales, agrícolas, etc. No puede estar aislado, debemos prepararnos para hacer competitivos.

La evaluación del personal en cualquier empresa es de vital importancia ya que de ello depende la organización y el desenvolvimiento, en la actualidad en que se puede recurrir a la tecnología de punta que nos permite tener acceso a mucha información. Generalmente a todas las instituciones gubernamentales y no gubernamentales han sido equipadas con tecnología de punta y muchas veces el personal no sabe utilizarlo. Por tanto esta situación debe ser corregida de manera urgente ya que de la optimización del recurso humano y material depende el progreso y desarrollo de la sociedad y la satisfacción del cliente.

En la actualidad la evaluación al desempeño laboral es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. Por consiguiente lo obsoleto, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por evaluar a su personal, pues ésta procura mejorar su rendimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

¿Cómo Beneficia la evaluación a las organizaciones?: Conduce a rentabilidad alta y a actitudes positivas. Por consiguiente mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles, crea mejor imagen, mejora la relación de todo el personal. En tanto se promueve la comunicación a toda la organización, reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos. Por lo tanto agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, además contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la evaluación al personal?: Ayuda al individuo a desarrollar sus habilidades en la toma de decisiones y solución de problemas, alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo, que contribuya positivamente en el manejo de conflictos y tensiones, forjando líderes y mejorando las aptitudes comunicativas, sube el nivel de satisfacción con el puesto. Por lo tanto permite el logro de metas

individuales, desarrolla un sentido de progreso en muchos campos y elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

La evaluación al Talento Humano del GAD Municipal de Patate sin duda alguna tendrá un impacto positivo ya que siendo una empresa de servicios se agilizarán todas las actividades y se brindará un servicio con eficiencia, eficacia y con calidez humana.

El programa de evaluación del Talento Humano del GAD Municipal de Patate tiene un alto porcentaje de factibilidad tomando en cuenta la disposición y apertura del gobierno para mejorar la Administración de las Instituciones, para brindar un mejor servicio al usuario y mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos. Además que el gobierno asigna una partida presupuestaria para la realización sistemática de evaluación de personal en forma periódica y constante, solo hay que tramitarlo.

#### **1.4 Objetivos**

##### **Objetivo general**

Determinar la incidencia de la evaluación del desempeño laboral y la satisfacción del usuario en el Ilustre Municipio de San Cristóbal de Patate, de la provincia de Tungurahua.

##### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar como se realiza la evaluación de desempeño laboral en el GAD Municipal de Patate, para satisfacer al usuario interno y externo.
- Determinar cuáles son los aspectos que más satisfacen al usuario en el GAD Municipal de Patate y así conocer la manera como están siendo atendidos por el personal que labora en la institución.
- Proponer una alternativa de solución al sistema para mejorar la satisfacción del usuario GAD Municipal de Patate.

## **CAPITULO II**

### **2 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes**

Realizada la prospección acerca de los antecedentes investigativos relacionados con el tema de estudio se ha encontrado la siguiente información que servirá de sustento para la realización de la presente investigación.

(Torres, 2014)“Evaluación del desempeño y su impacto en la eficiencia de los trabajadores del Departamento de Servicios Laborales de la empresa Plasticaucho Industrial” De la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, los objetivos son:

Identificar como se evalúa el desempeño en el Departamento de Servicios Laborales en la empresa Plasticaucho Industrial.

Medir la eficiencia de los trabajadores del Departamento de Servicios Laborales en la empresa Plasticaucho Industrial.

Proponer un método de evaluación del desempeño para mejorar la eficiencia de los trabajadores del Departamento de Servicios Laborales en la empresa Plasticaucho Industrial. (Torres, 2014, pág. 9) Se llega a las siguientes conclusiones:

Dentro de la organización no están determinadas claramente las funciones y responsabilidades de los trabajadores lo cual incide en el cumplimiento de objetivos de cada departamento afectando directamente en los objetivos generales de la empresa.

La eficiencia de los trabajadores del departamento de servicios laborales en la actualidad no cumple con las expectativas de la empresa debido a que no están aportando para que el resto de áreas de la compañía puedan alcanzar el logro de los objetivos.

La empresa necesita un nuevo e innovador método de evaluación del desempeño ya que de acuerdo a las encuestas aplicadas la organización quiere mejorar a su personal es decir quedarse con el personal potencial y desarrollar mediante capacitaciones y cursos al personal menos efectivo. La comunicación que es un pilar fundamental en la organización no está siendo bilateral no hay comunicación directa supervisor, jefe y colaborador.

El colaborador no está motivado en sus funciones es decir no aporta al cien en sus tareas debido a factores como la remuneración, los ascensos, capacitaciones , los cuales son herramientas claves para el crecimiento profesional de una persona dentro de una organización.

La mayoría y los principales servicios que ofrece el Departamento de Servicios

Laborales no cumplen con las expectativas del cliente interno de la empresa.

El clima laboral dentro de la organización no es el adecuado para desarrollar las diferentes actividades diarias de los colaboradores (Torres, 2014, pág. 78).

(Lic. Jorge Chacon, 2010), Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, 2010, los objetivos son:

Diagnosticar la situación actual de desempeño del Personal Administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Ambato.

Evaluar la situación actual de desempeño del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y económicas de la Universidad Técnica de Ambato.

Analizar las causas por las cuales el rendimiento de desempeño de los empleados se ha debilitado.

Desarrollar acciones y programas orientados a la superación de las debilidades del personal administrativo.

Incentivar a los empleados a mejorar el rendimiento de su trabajo mediante el establecimiento de estímulos que permitan consolidar sus fortalezas (2010, pág. 18). Se llega a las conclusiones:

De los resultados obtenidos a través de la investigación de campo se concluye manifestando lo siguiente:

1. La autoevaluación del desempeño del Personal Administrativo de la Facultad es un procedimiento estructural y sistemático que se emplea para medir, evaluar e influir sobre las capacidades, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

2. La Evaluación del desarrollo es frágilmente comprendida como un instrumento que vincula el empleado con el cargo: entrenamiento tecnológico para el manejo de los nuevos equipos: promoción a cargo de mayor responsabilidad: establecimientos de

incentivos por el buen desempeño; mejoramiento en las relaciones humana; un estímulo a la mayor productividad.

3. Se identifica la carencia de una norma de evaluación que posibilite evaluar el desempeño productivo de los empleados. Tener una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional tendiente a optimizar los servicios y volverlos más productivos (2010, pág. 81)

(Perez G. , 2011) “La Calidad Del Servicio Y Su Incidencia En La Satisfacción De Los Clientes En La Cooperativa De Transportes “Flota Pelileo”

Determinar la situación actual en cuanto a la calidad del servicio, utilizando encuestas para lograr un mejor servicio.

Analizar el grado de satisfacción del cliente, utilizando una investigación de campo que permita detectar las necesidades de los usuarios.

Proponer Estrategias de Calidad de Servicio para mejorar la satisfacción de los clientes en la Cooperativa de Transportes Flota Pelileo (2011, pág. 22). Los objetivos son:

Luego de haber realizado un análisis de la situación actual de la cooperativa Flota Pelileo y de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta se llegó a las siguientes conclusiones:

Los usuarios encuestados dan a conocer que ocupar las unidades de la cooperativa Flota Pelileo, dan seguridad pero no en un cien por ciento, ya que no existe mucha diferencia con las unidades de otras cooperativas, ya que algunas personas no se siente seguras del servicio por muchos motivos uno de ellos por los accidentes que existen hoy en la actualidad.

Los usuarios que viajan en la cooperativa nos supieron manifestar que desean que la cooperativa adquiera más frecuencias a otras ciudades como Esmeraldas, Ibarra, Cuenca, Loja, Manabí, etc., ya que algunas cooperativas tienen este recorrido y prefieren que ésta que es de su gusto tenga las nuevas frecuencias para así poder viajar a los destinos requeridos de una manera más eficiente. (2011, págs. 53- 54).

## **2.2 Fundamentación Filosófica**

Para la presente investigación se ubica en el paradigma crítico propositivo porque se analiza la realidad de evaluación del desempeño laboral y propositiva porque busca plantear una solución al problema investigado teniendo en cuenta aspectos tales:

Dentro de la fundamentación ontológica. El ámbito en el cual toda empresa se desenvuelve es dinámico y cambiante en el cual nos permite implementar un sin número de acciones y estrategias que se adapten a la realidad y a las necesidades de la organización, sin dejar de lado el papel importante que juega el recurso humano y su evaluación continua, en este caso la aplicación de un método eficaz de evaluación al personal permitirá un buen desempeño laboral de la empresa, implementando la administración del desempeño, el cual se encuentra englobado en el ámbito laboral en su propio cuerpo de conocimientos, teorías y prácticas de evaluación.

Partiendo de una crítica al carácter meramente instrumental y pragmático de la administración tradicional se busca explorar en la filosofía en las ciencias humanas nuevos conocimientos epistemológicos que permiten darle a la administración una visión más integral y sustancial de lo humano. Además se fundamenta con el autor “Frederick Taylor con quien se inicia la administración científica del trabajo. Su modelo perduro hasta los años treinta, para los seguidores del Taylorismo, la precisa fundamental fue la eficiencia, la cual se determinaba por normas, estándares, objetivos cuantificables, planeación y división del trabajo.

Dentro de la fundamentación epistemológica. En base a este marco conceptual y racional se elabora un diseño de evaluación con el que se tratara de poner en marcha la evaluación del desempeño de los empleados, y por tratarse de un asunto eminentemente técnico que busca comprobar el grado de productividad y el nivel de eficiencia, se trata de proponer un modelo objetivista que recoja información “científicamente “objetiva, para que permita a las autoridades del Municipio de Patate tomar decisiones.

Entre los modelos de esta corriente epistemológica se puede señalar a las de Tyler, Cronbach, Scriven, y otros.

Con respecto a la consideración del aspecto volitivo humano, es casi excluyente la supremacía del factor económico como principal incentivo, al respecto, son conocidas las experiencias hechas por Taylor con el vigoroso obrero holandés Schimidt, a quien dio como aliciente una paga mayor para obtener un rendimiento máximo. Estas experiencias mostraron también que la esperanza de un salario mayor es un acicate para un rendimiento mejor y, en consecuencia, una contribución al bienestar a que aspira todo ser humano”

Dentro de la fundamentación axiológica. Para lograr un mejor desempeño laboral y obtener resultados positivos en el proceso de investigación debemos enfatizar en la práctica de valores tales como: honestidad, responsabilidad, puntualidad, honradez, transparencia, que conjuntamente con la motivación y mejora del desempeño laboral al ser implementados en la empresa, conllevarán a la obtención de resultados alentadores y el logro de los objetivos planteados. En la presente investigación para una mejor interpretación de los datos se utilizará como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario el mismo que nos ayudará a recolectar la información del problema planteado.

### **2.3 Fundamentación Legal**

Constitución del Ecuador

El servicio público está regido por leyes y reglamentos previamente constituidos en mención de este (ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE , 2008, pág. 85) determina que:

#### **Capítulo séptimo**

##### **Sección segunda**

##### **Administración pública**

**Art. 228.-**La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de: eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración,

descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y <<evaluación>>.

**Art. 229.-** El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora. (2008, pág. 84)

### **Sección tercera**

#### **Servidoras y servidores públicos**

**Art. 230.-** 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. (2008, pág. 85)

**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. 235.-** 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. (2008, pág. 85)

## **Capítulo III**

### **Sección novena**

#### **Personas usuarias y consumidoras**

**Art. 53.-** Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa del consumidor; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor. (2008, pág. 26)

**Art. 54.-** Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y poner en práctica sistemas de atención y reparación a las personas consumidoras o usuarias.

El Estado responderá civilmente por los daños y perjuicios causados a las personas por negligencia y descuido en la atención de los servicios públicos que estén a su cargo, y por la carencia de servicios que hayan sido pagadas (2008, pág. 26) .

De acuerdo a la normativa de remuneraciones, obligaciones y responsabilidades de los intervinientes el (Ministerio de Relaciones Laborales, 2011, pág. 31)acota:

## **CAPITULO V**

### **DE LA REMUNERACIÓN**

**Art. 71.-** Concepto.- Por remuneración ha de entenderse todo lo que el trabajador o trabajadora recibe, en dinero, especies o servicios, como vivienda, alimentación, etc., por su trabajo en jornadas ordinaria, extraordinaria y suplementaria en los contratos a sueldo o jornal, participación o comisiones en los contratos en participación o mixtos y

a comisión, así como el pago de los aportes personales al IESS cuando los asuma el empleador o empresario, y cualquiera otra retribución que se pague de manera normal o sea periódica, sea mensual, anual u otro período, regular o sea siempre que se pague vencido el plazo o cumplida la condición.

Los viáticos, servicios colectivos o puestos a disposición de todos los trabajadores, como transporte colectivo, atención médica y similares que están a disposición de cualquier trabajador o trabajadora, cuando los necesite, etc. no forman parte de la remuneración; como tampoco las utilidades, ropa de trabajo, implementos de protección y otros que, por mandato de este Código o de la ley se les deba proporcionar obligatoriamente a todos los trabajadores y trabajadoras, sin discriminación. (2011, pág. 31)

**Art. 76.-** Obligaciones de los empleadores o empresarios.- Los empresarios o empleadores y las empresas públicas, están obligados a proporcionar al Departamento especializado en políticas de remuneraciones, la información que les sea requerida para el cumplimiento de sus funciones.

Las instituciones del Estado deberán asimismo proporcionarle todos los datos que les requiera para el cabal, oportuno y permanente cumplimiento de sus facultades. (2011, pág. 33).

En referencia a las funciones que desempeña el departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Patate según (GAD MUNICIPAL DE PATATE, 2011, pág. 37) asevera que:

## **SECCIÓN DE TALENTO HUMANO**

### **DEL RÉGIMEN DE CARRERA ADMINISTRATIVA, CLASIFICACIÓN Y REMUNERACIONES.**

**Art. 12.-** La Administración del Talento Humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados será autónomo y se regulará por las disposiciones que para el efecto se encuentren establecidas en la ley y en las respectivas ordenanzas o resoluciones De conformidad con el Art. 360 del COOTAD.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Sus entidades y regímenes especiales, diseñarán y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos, art.-62, LOSEP.

Las remuneraciones serán determinadas en función y concordancia con lo que dictamine el Ministerio de Relaciones laborales en lo que tiene que ver a techos y pisos remunerativos y fundamentalmente tomando en cuenta la disponibilidad económica.

Los sueldos se pagarán de conformidad con las disponibilidades presupuestarias, por el valor que en él se especifique y por el número o cargos constantes en la Ordenanza de Presupuesto, y las que las leyes que estén en vigencia así lo dispongan.

Los pagos de sueldos y más beneficios de ley, se pagarán por mensualidades vencidas, pero los roles deberán estar elaborados a más tardar hasta tres días antes de terminarse el mes.

### **De las jornadas laborales**

**Art. 13.-** El personal de la Municipalidad laborará cuarenta horas a la semana, dividido en jornadas de ocho horas diarias con el siguiente horario: La jornada diaria de trabajo de los servidores del Municipio, es de 08h00 a 17h00, con el correspondiente receso para el almuerzo, de una hora conforme a lo establecido en la ley, esto es de 12h00 a 13h00 y de lunes a viernes.

## 2.4 Categorías Fundamentales

Gráfico 1 Evaluación del Desempeño

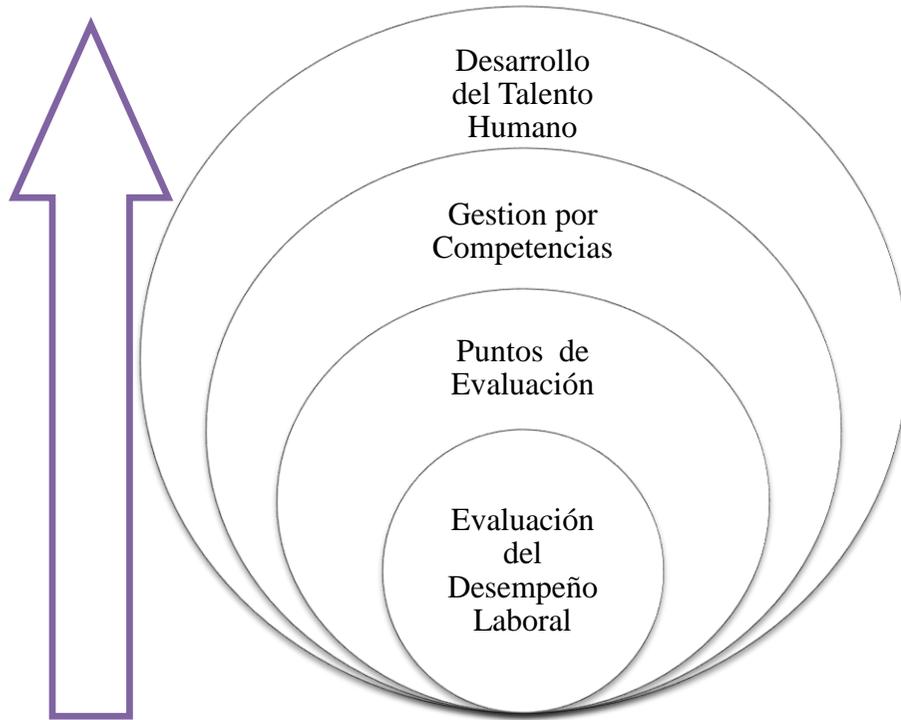
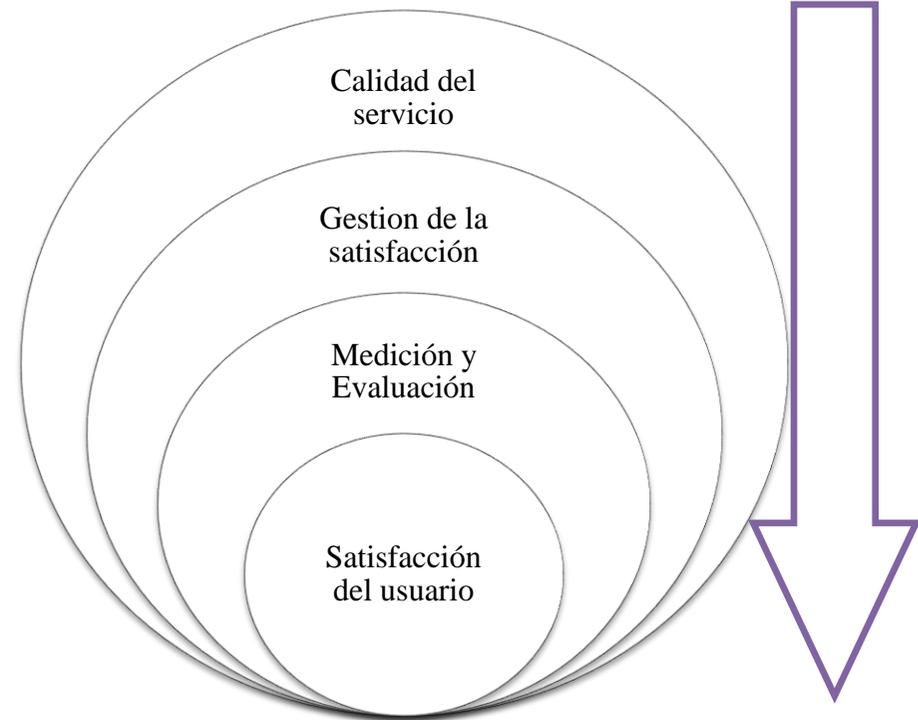


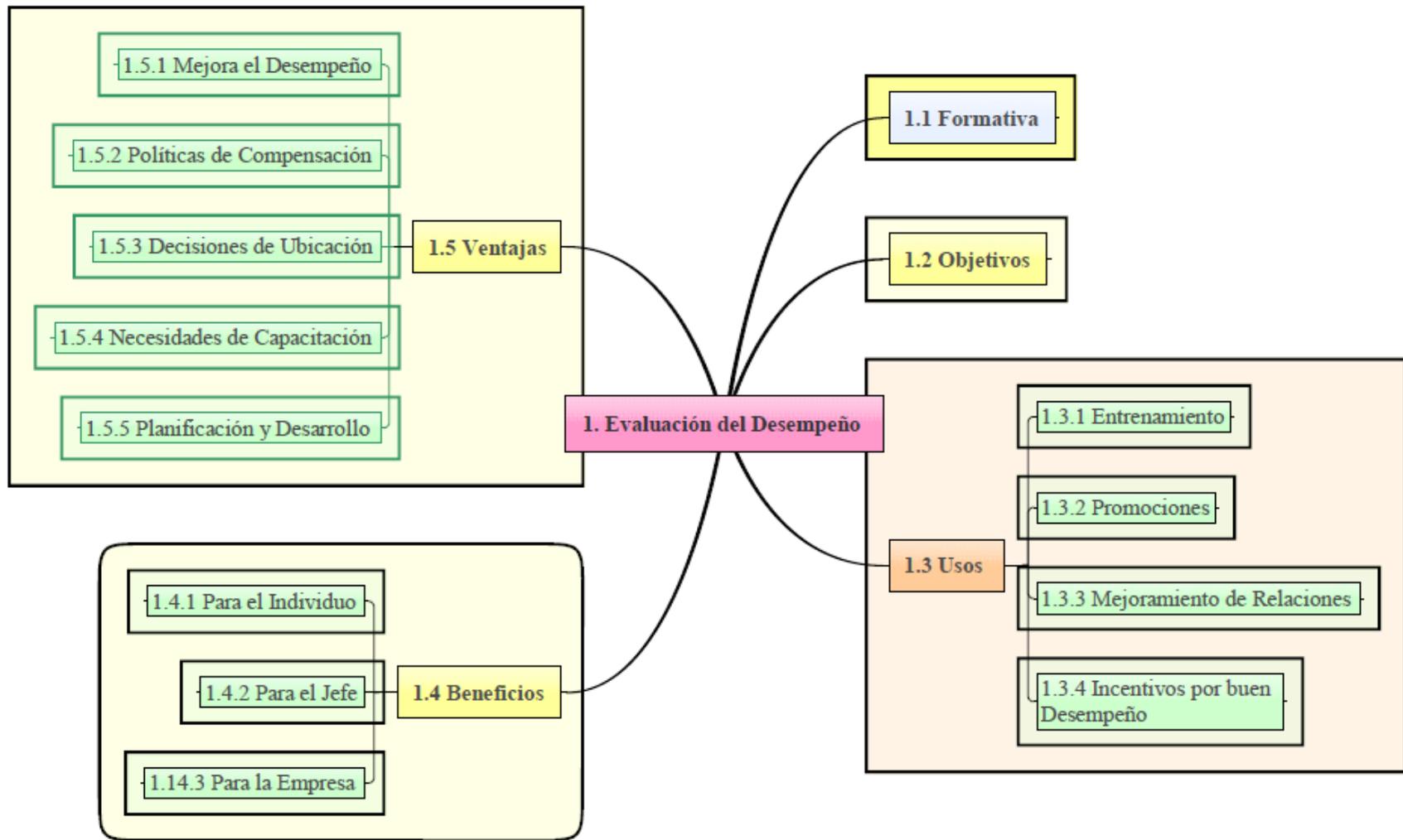
Gráfico 2 Satisfacción del Usuario

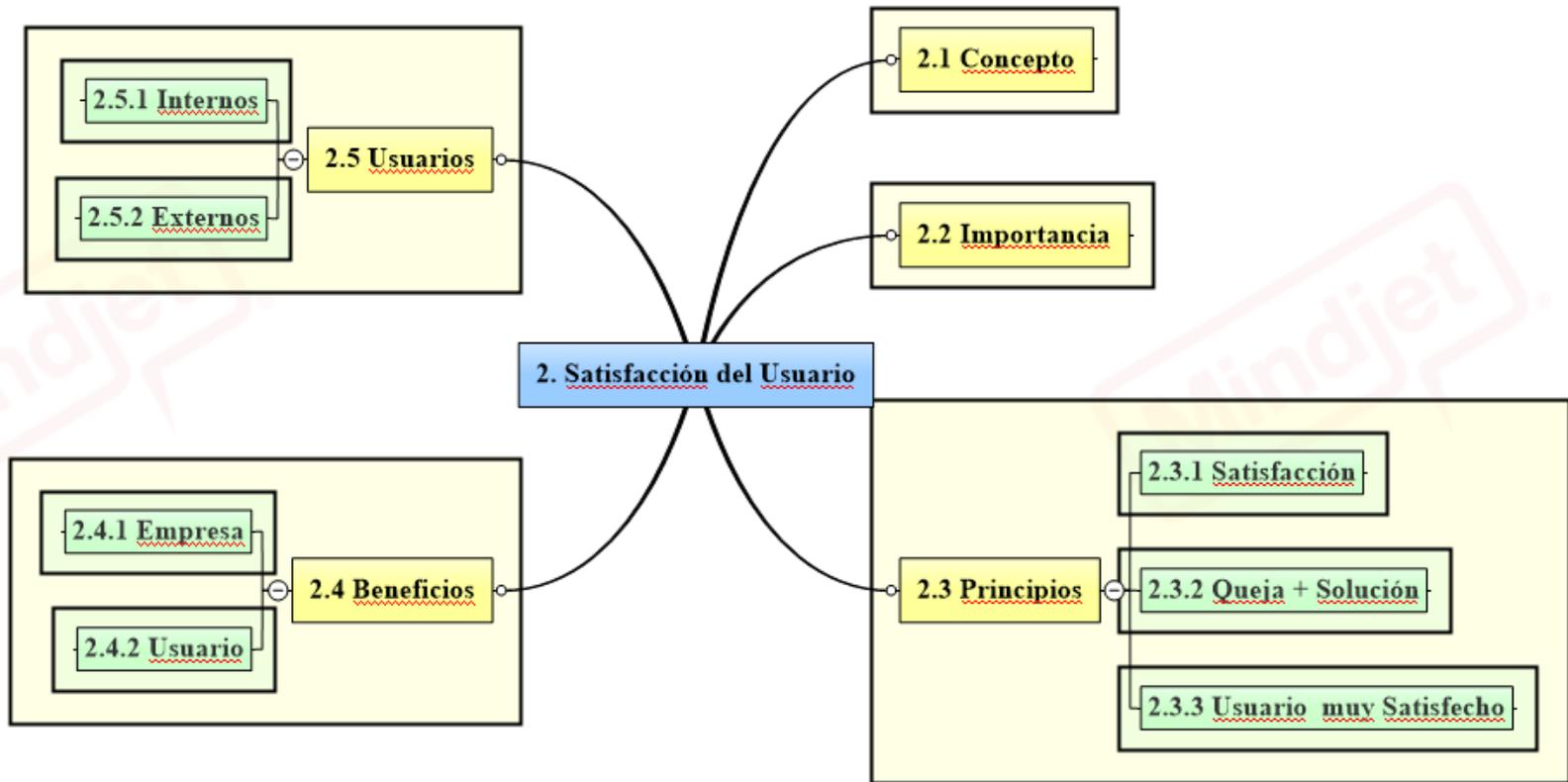


VARIABLE INDEPENDIENTE

VARIABLE DEPENDIENTE







### **2.4.1 Evaluación del Desempeño**

La evaluación al desempeño del personal en las empresas tanto públicas como privadas es crucial, (Werther & Devis, Biblioteca Virtual, 2010, pág. 231): Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

En mención de esto (MOLINA, ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, 2010, pág. 6), asegura que: Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura tener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tiene a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Además para, (Benegas, 2012, pág. 1), *”la evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora”*. Se señala además, que en la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de

#### **2.4.1.1 Importancia de la Evaluación del desempeño.**

La importancia de una evaluación del desempeño .Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. Para esta determinación se cita a (2010, pág. 233), además señala los objetivos directos para alcanzar dicha evaluación.

### **2.4.1.2 Objetivos de la Evaluación del desempeño.**

Los principales objetivos de la evaluación del desempeño según, (Bernardo, 2006, pág. 288): La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación mejora el desempeño, refuerza la toma decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. En tanto que la evaluación del desempeño se la debe realizar por lo menos una vez semestralmente como herramienta, dentro de la empresa.

### **2.4.1.3 Usos de la Evaluación del Desempeño.**

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios. (Chiavento, 2010):

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.

- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

#### **2.4.1.4 Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases, (MOLINA, ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, 2010) cita a Amorós Eduardo quien afirma que:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad."

#### **Beneficios para el individuo:**

Los beneficios que obtiene el individuo según, (AJE, 2011, pág. 7) asevera, Gracias a la evaluación, el trabajador es conocedor de las reglas de juego, es decir, de los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores. También consigue dar a conocer cuáles son las expectativas del superior acerca de su desempeño (sus fortalezas y debilidades), así como ser conocedor de las medidas que toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc)

y, las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por cuenta propia, etc.) Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.

### **Beneficios para el jefe:**

Los beneficios que obtiene el jefe según, (Davis, 2011, pág. 2). El jefe tiene la oportunidad de:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

### **Beneficios para la empresa:**

Los beneficios que obtiene una empresa según (Chiavenato, 2010), que aporta las siguientes especificaciones:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

#### **2.4.1.5 Ventajas de la Evaluación de Desempeño**

Las ventajas de aplicar una evaluación del desempeño en una organización aporta en el crecimiento de la misma, según (Benegas, 2012), cita a Idalberto Chiavenato quien determina a las ventajas de la evaluación de la siguiente manera:

- Mejora el Desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el decano y el jefe de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Políticas de Compensación: la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas instituciones educativas conceden estímulos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.
- Decisiones de Ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de Capacitación y Desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

- Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

#### **2.4.1.6 Productividad**

La productividad es una de las formas más adecuadas para determinar cómo se encuentra la empresa Según (Roger G. Schroeder, 2010, pág. 553): Es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora“ o también se tiene que Menor número de insumos para misma producción, productividad mejora.

Por tanto Según (Camargo, 2010, pág. 332)“*La productividad de una persona en el trabajo es una proporción de su efectividad en relación con su eficiencia*”. En suerte que la administrativamente el desempeño puede analizarse en términos de eficiencia y los resultados en términos de eficacia, de tal manera que la productividad de una persona en el trabajo es una proporción de su efectividad relacionada con la eficiencia.

La efectividad personal se traduce en que los resultados que se ha propuesto alcanzar una persona, son de interés privado y subjetivo. En suerte que la productividad es la capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero, en beneficio de todos, al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener a cambio un mejor nivel en su calidad de vida.

En alusión a esta (A.Maddison, 2011, pág. 312)“*La productividad debe entenderse como el mejoramiento de la capacidad productiva, y del entorno general, buscando la eficiencia en el sentido de Pareto, es decir, mejorando el producto, la eficacia, los salarios etc., sin desmejorar algún otro indicador*”.

#### **2.4.1.7 Gestión por Competencias**

El concepto de las competencias no es nuevo (ERNST&YOUNG, 2011, pág. 5) quien aporta que; La gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores

cualidades profesionales a la empresa. Este enfoque se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas.

Además (Araneda & Calderon, C, 2010, pág. 18) determina que: La gestión por competencias. Tienen en común el considerar las capacidades que el trabajador posea, como una herramienta que se deben desarrollar continuamente, lo cual permite a la organización obtener ventajas competitivas en el mercado al que acceda, ya que las personas son consideradas ejes centrales en los avances que se puedan obtener. Se presentan, sin embargo, algunas diferencias de énfasis y enfoques importantes de señalar; sea en su forma de concebir el cambio, en sus objetivos y por tanto en los resultados que se espera obtener mediante su aplicación, entre otras cosas.

En tanto que (Martinez T, 2010, pág. 3), piensa que. Esta gestión está estrechamente vinculada a un punto de inflexión claro: el paso de una sociedad meramente industrial a una sociedad denominada del conocimiento y la información que trae consigo una serie de transformaciones transversales que afectan a los diferentes planos de la vida productiva empresarial. Las competencias diferenciadoras distinguen un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana.

Asimismo (ERNST&YOUNG, 2011, pág. 5), piensa que: Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona: se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa.

#### **2.4.1.8 Importancia del desarrollo de la gestión por competencias**

Es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. (Araneda & Calderon, C, 2010), además determina que

es un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

De acuerdo al grado de especificidad, las competencias se dividen en dos grandes bloques:

- Conocimientos específicos, de carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las actividades.
- Habilidades/cualidades: Capacidades específicas precisas para garantizar el éxito en el puesto.

### **Objetivos de un sistema de competencias**

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización, (ERNST&YOUNG, 2011, pág. 6). Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

### **Aspectos considerados clave**

La mayor parte de las organizaciones consideran los siguientes aspectos clave es por este motivo cita a ( Consultoría Social de Sartu & Observatorio de Bizkaia, 2013, pág.

30) El deseo de mejora, en las personas, los equipos y la organización, y la capacidad de reconocer que “no sé” para aprender. Las experiencias que se construyen poco a poco, por ensayo-error, con conciencia de dinamismo y actualización permanente. El aprendizaje a partir de la experiencia, evitando “ortodoxias” o teorizaciones iniciales poco útiles, La adaptación de las competencias (definición y clasificación) y del sistema y las herramientas a la organización: dimensión, identidad (misión, cultura, valores), visión, estrategia, experiencias previas, modelo de gestión y organización...

Producto de la dificultad que existe para dar una definición clara y única acerca del fenómeno que engloba el término competencia, surgen diversas clasificaciones, tendientes a formular un ordenamiento que permita identificar los principales tipos de competencias. (Martínez T, 2010), además que:

Uno de ellos es el Modelo Genérico de Competencias enfocado a la actividad gerencial, donde el desempeño exitoso tendrá relación con la gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirección de subordinados, y un conocimiento profundo de la tarea en sí, así también del proceso que su desarrollo implica específicamente. Las competencias, también pueden ser clasificadas de acuerdo a su grado de aplicabilidad y especificidad organizacional en: Competencias corporativas de la organización, comunes a todos los cargos y las líneas de negocios, Competencias comunes de un área, gerencia o línea de negocios, Competencias de familias de cargos con responsabilidades similares y Competencias específicas del cargo. Por último, las competencias se pueden clasificar de acuerdo a su facilidad o dificultad de desarrollo, en Competencias fácilmente entrenables (pensamiento analítico), Competencias medianamente entrenables (iniciativa) y Competencias difícilmente entrenables (autoconfianza o flexibilidad). Esta clasificación es un aspecto fundamental cuando se requiere decidir qué tipo de competencias resulta más provechoso invertir en su desarrollo, ya que permite evaluar, de forma clara y precisa, el costo-beneficio que provocará para la consecución de metas de la organización

#### **2.4.1.9 Impacto en la gestión de recursos humanos**

Según, (Martinez T, 2010, págs. 12-13) Para una organización, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de ella, se ha convertido en una importante necesidad de Recursos Humanos, a través de este enfoque, se deja de percibir los cargos como unidades fijas, sino que se basa en capacidades que pueden ser utilizadas de manera transversal, es decir, las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo, también son necesarias para otro puesto de trabajo que no tenga aparentemente una relación directa, se hacen dinámicas y maleables, con la finalidad de una lograr una satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen tanto clientes internos como clientes externos. Por esta razón, el modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí. Concretamente los beneficios que conlleva la implementación de este modelo de acuerdo a las diferentes áreas son:

##### **Reclutamiento y selección de personal**

Asimismo para (Moody, 2011, pág. 119). La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, en ellas se utilizan, por ejemplo, técnicas enfocadas a identificar comportamientos que la persona haya tenido, que resulten predictores de desempeños adecuados en el nuevo puesto. Para esto, el contar con un perfil de competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la organización, permite contar con una descripción específica y concreta de las competencias, concretamente de las conductas, que requiere demostrar la persona que sea seleccionada. Mediante esta perspectiva, se puede desarrollar una predicción altamente confiable del desempeño laboral que la persona presentará en el futuro, siendo esto un aspecto importante de considerar durante el proceso de selección de personal y consecuente incorporación a la organización.

Actualmente, las pruebas intelectuales, pruebas de habilidades específicas, cuestionarios de personalidad, test proyectivos y entrevista psicolaboral, están siendo complementados con assessment de competencias mediante paneles de expertos y la aplicación de inventarios de conductas exitosas, lo que aumenta la eficiencia de la selección de personal

### **Inducción**

La inducción según, (Galarza, 2011, pág. 61) quien cita a Arias Fernando quien determina que: El objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste lo más rigurosamente al perfil de competencias requerido para determinado cargo, para lo cual se utiliza la técnica de comparación de perfiles, la que permite determinar cuáles son las brechas existentes entre las competencias demostradas por la persona seleccionada para el cargo y las realmente requeridas por la organización, lo que permite la ejecución de un proceso de inducción más específico, que solo abarque específicamente los déficit presentados, disminuyendo así el tiempo de preparación que necesita el nuevo trabajador para incorporarse plena y eficientemente en su quehacer laboral.

### **Proceso de evaluación**

El proceso de evaluación para (Arias, 2009, pág. 340) quien asevera. Al momento de evaluar al personal, se accede al perfil de competencias requeridas para el puesto específico, desde donde se obtienen las conductas que manifiestan la presencia de dichas competencias. Tanto la validez como la confiabilidad de la evaluación se ven beneficiadas al contar con parámetros de medición fácilmente contrastables la presencia o ausencia de conductas específicas, disminuyendo de paso las posibles críticas y resistencias al proceso de evaluación en sí mismo, por lo que el rol del evaluador es definir qué nivel de conducta es el más frecuente en un trabajador y no juzgar cualitativamente su desempeño.

### **Capacitación**

La capacitación es un uso necesario para toda organización (Billikopf, 2010, pág. 1) Consecuente con la evaluación realizada anteriormente, la capacitación se efectuará centrada en aquellos aspectos que no fueron presentados por el trabajador o por el equipo de trabajo, de esta manera se efectúa una capacitación específica, que permita abordar las áreas precisas que se encuentran débiles, logrando un ahorro de energía, tiempo y recursos económicos, ya que los talleres de capacitación tendrán directa relación con las necesidades de la organización para el cumplimiento de sus objetivos. La posibilidad de diferenciar competencias fácil, medianas y difícilmente entrenables permite contar con referentes claros respecto a las posibilidades de avances concretos que se podrán obtener bajo la capacitación, logrando con esto mejores resultados.

### **Promoción y desarrollo**

Para determinar cómo se realiza una promoción y desarrollo según, (Galarza, 2011, pág. 65) Es una de las áreas que mayormente se ve beneficiada mediante la utilización de este modelo, ya que permite realizar una comparación directa entre los distintos cargos, a pesar de que por su propia naturaleza funcional pueden diferir enormemente unos de otros, ya que las mismas competencias pueden estar presentes en los diferentes cargos de naturaleza diferente, aunque con distintos niveles requeridos, logrando así encontrar ajustes que de otra manera sería difícil de determinar. En este concepto se basan la gestión del talento, el coaching y el desarrollo ejecutivo mediante planes de navegación profesional.

### **Compensaciones**

Las compensaciones se las da de la siguiente manera según, (William Werther & Davis, 2009, pág. 10), La gestión por competencias promueve esclarecer los criterios para la aplicación de la política de compensaciones de la organización, sin embargo, en Chile es casi inexistente el pago por competencias, no obstante es pronosticable que las empresas que decidan implementar una gestión de personas basada en competencias tengan como camino natural, retribuir e incentivar mediante el logro de los estándares de competencia, lo cual resultaría más equitativo, ya que la retribución económica

estaría directamente relacionada con el aporte que esa persona en particular representa para la organización .

### **Despido de personas**

Para determinar el despido de personas se cita a (Martinez T, 2010, págs. 12,13) La desvinculación de las personas con su puesto de trabajo, a partir del Modelo de Competencias, se realiza a partir una determinación con alto grado de objetividad, ya que serán las personas que presenten la mayor brecha entre sus competencias y las requeridas por el cargo, en relación al grado de entrenabilidad de las competencias deficitarias, pues si éstas son difícilmente entrenables y por razones de costo beneficio, la organización generalmente no estará dispuesta a realizar este esfuerzo, por lo tanto, resulta razonable efectuar una desvinculación de esas personas.

#### **2.4.1.10 Desarrollo del Talento Humano**

El talento humano es el capital más importante de una empresa (Diaz,C, 2009, pág. 1):

Talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.

En tanto para (Chiavento, 2010, pág. 32), es *la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en Talento Organizativo.*

Mientras que para, (Kidito, 2014, pág. 8) *“no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.”.* En las organizaciones

se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

#### **2.4.1.11 Importancia de la administración del talento humano**

En cuanto a la importancia de la administración del talento humano (UNAD (Universidad Nacional Abierta y a Distancia), 2011, pág. 151) determina que:

Tanto en el sector público como en el sector privado se consideran los mismos conceptos y técnicas de la gestión del talento humano para contribuir al logro de los objetivos individuales y sociales de las organizaciones. Se dan los mismos procesos de inducción, selección, capacitación, análisis de resultados, etc. No obstante, es necesario tener en cuenta algunas diferencias entre los dos sectores, para una mejor aplicación de dichos conceptos y técnicas. Las principales características de la administración pública son las siguientes:

**Legitimidad:** se refiere a la concordancia que debe tener con la ley, es decir, la administración pública es fidedigna si actúa dentro de las normas constitucionales y legales.

**Eficiencia:** la administración pública se mide por la prestación eficiente y eficaz de los servicios y actividades de beneficio.

**Servicio:** la administración pública debe servir a los demás, es decir, debe estar en disposición de todos.

**Interés general:** las acciones realizadas por la administración pública deben ser en beneficio de la colectividad.

**Efectividad:** utilizar al máximo los recursos, con el mínimo gasto y obtener excelentes resultados.

Por otra parte el artículo 209 de la Constitución Nacional vigente dice: "La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones"

Por lo contrario (Kidito, 2014, pág. 10) asegura que:

El contexto político en que se desenvuelve la Administración Pública, condiciona profundamente el estilo de gestión de los recursos humanos. En la teoría se defiende la separación entre política y administración, pero en la práctica, el nivel de gestión de los recursos humanos es algo muy complicado de hacer, principalmente al nivel de reclutamiento y selección, promoción y remuneración. Es decir, que si se fuera a tener en cuenta los factores técnicos y no los políticos, existirían funcionarios que nunca alcanzarían la elevada posición jerárquica que ocupan. Esto es un complicado problema a resolver, pues para su resolución, es necesario definir cuáles son los puestos de trabajo sujetos a estas circunstancias y, para eso es necesario saber hasta qué punto se puede actuar en la cadena jerárquica. En función de lo antes expuesto, es necesario que cuando se realice la formulación de la táctica se tenga en cuenta esta cuestión estratégica y de valores.

#### **2.4.1.12 Importancia del desarrollo del capital humano en la empresa**

De acuerdo a (Castillo, 2012, pág. 77) quien cita a Martha Alles quien determina a la importancia del capital humano como, la clave para el desarrollo de las competencias se basa en sacar partido de las propias experiencias de la persona, y que esta adopte una actitud crítica en cuanto a la manera como se perciben y se resuelven los problemas. Para la autora, la persona debe ser capaz de analizar sus propios comportamientos, identificar las fuentes de posibles problemas y, finalmente, saber aprovechar activamente estas observaciones, esto lleva a que las personas deban desarrollar cada vez más la capacidad de aprender y adicionalmente refuerza un aspecto que en los programas tradicionales de capacitación no se toma en cuenta con la misma intensidad: la experiencia. Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

#### **2.4.1.13 Introducción a la Moderna Gestión del Talento Humano.**

Para las empresas del nuevo siglo, el capital ha dejado de ser el principal recurso, el principio activo de las organizaciones de hoy es el talento humano, también llamado “capital intelectual”. El talento se ha convertido en la base de la productividad de la empresa. (Silva, 2010, pág. 32). Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella. (pág. 34), *Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.*

#### **2.4.2 Gestión de la Satisfacción del Usuario**

En la empresa se determina la satisfacción del usuario a través de una adecuada gestión en el proceso (CEEI, 2010, pág. 18) “*Las mejoras de la calidad y las iniciativas tomadas en el campo de la satisfacción del cliente son el resultado de un proceso*”.

Mientras tanto (Fernandez Vega, 2011, pág. 2): Las organizaciones en su lucha por el aumento de la satisfacción de los clientes invierten recursos en software (CRM) con los objetivos de gestionar sus relaciones comerciales y estar más cerca de sus clientes. Dedicar gran esfuerzo en la confección de planes estratégicos para captar nuevos clientes y fidelizar los que se tiene.

Como determina (CASTILLA LA MANCHA, 2011, pág. 3) “*las actividades que deben realizarse para conseguir la máxima satisfacción de los clientes, optimizando los recursos disponibles*”. Los elementos involucrados en la gestión eficaz de la medición de la satisfacción del cliente. Aplicando los principios de la gestión que promulgo Deming, al

proceso de la medición de la satisfacción del cliente nos podemos inicialmente plantearnos el siguiente ciclo.

- ✓ Planificación: Diseño de la estrategia de medición, cómo realizar el estudio.
- ✓ Realización: Realización de las mediciones acorde a lo planificado.
- ✓ Verificación: Determinación de las desviaciones con relación a lo planificado.
- ✓ Actuar: Análisis y definición de acciones que constituyen elemento de partida para iniciar el nuevo ciclo.

Por lo contrario para (Fernandez Vega, 2011, págs. 4-6) La satisfacción del cliente se interpreta como el grado en que el cliente percibe el comportamiento de la organización como proveedor. Puede suceder que la organización tenga sus procesos internos bajo control y la percepción del cliente no sea favorable. El rendimiento interno de las organizaciones contribuye pero no determina la satisfacción del cliente. Esto sucede debido a que los criterios de conformidad establecidos por las organizaciones corresponden al cumplimiento de sus sistemas de calidad y de los requisitos del cliente, obviando criterios asociados a las expectativas del cliente. Estos últimos por su carácter subjetivo suelen ser muy amplios y difícil de cuantificar, lo que constituye un verdadero reto para las organizaciones.

Por lo contrario (Calva, 2009, pág. 18), No siempre cuando el cliente vuelve a comprar nuestros productos o servicios significa que sea un cliente fidelizado, puede darse el caso que el coste o la dificultad que le origina cambiar de proveedor lo mantenga como cliente, pero debemos tener en consideración que un cliente en esa situación es un cliente potencial para efectuar un cambio de proveedor. La fidelidad de los clientes es también relativa, esto se debe a la gran competencia y globalización del mercado, basta con que la competencia mejore en precio, productos, eficiencia, competitividad y de seguro parte de nuestros clientes se pierden. Ante esta realidad las empresas deben centrar sus planes de marketing y esfuerzo en obtener el compromiso del cliente, el cual se refleja en su conducta, recomendándonos como un buen proveedor, incluso llegando a pagar un precio más alto si creen que nuestro producto o servicio es mejor. Los

clientes comprometidos recomiendan más a sus proveedores y tienen menos en cuenta a la competencia.

#### **2.4.2.1 Política de Gestión de la Relación con el Cliente**

La política de gestión de relación con el cliente según. (Garrido, 2010, pág. 70), La política de Gestión de la Relación con el Cliente, en inglés identificado por las siglas CRM, debe recoger todos aquellos aspectos relacionados con el servicio al cliente, desde el punto de vista la calidad y de la gestión. Esta Política debe buscar:

- Satisfacer a los clientes.
- Adelantarse a las necesidades de los clientes
- Personalizar el contacto con el cliente y la prestación de los servicios.
- Detectar oportunidades de venta cruzada.
- Prevenir los abandonos de clientes.
- Mejorar la experiencia del cliente en caso de producirse una incidencia.

Además (Garrido, 2010) cita a Parvatiyar y Sheth (2001, p. 5) quien determina que se debe; Detectar situaciones que pueden llevar a una insatisfacción de los clientes. Debe plasmar la estrategia de servicio al cliente definido por la empresa. Las claves más importantes a tener en cuenta para el desarrollo de esta estrategia son:

- El liderazgo de alta gerencia es primordial y la base del proceso.
- La calidad interna aumenta la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados aumenta su lealtad.
- La lealtad de los empleados aumenta la productividad.
- La productividad de los empleados aumenta el valor del servicio.
- El valor del servicio aumenta la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente aumenta la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente aumenta la relación con el cliente, la publicidad de la empresa y la obtención de nuevos clientes.

#### **2.4.2.2 Procedimiento de Gestión de la Satisfacción del Cliente.**

El procedimiento de gestión según, (Fernandez Vega, 2011) quien determina qué; El objetivo de la Gestión de la Satisfacción de los Clientes es conocer y mantener el máximo nivel de satisfacción de los Clientes. El esfuerzo para conseguir la satisfacción del cliente es alto, pero también lo son sus beneficios:

- El cliente vuelve a comprar (Lealtad).
- El cliente informa de su satisfacción o potenciales clientes (Publicidad Gratuita).
- El cliente no se va a la competencia (Cuota de Mercado).

Dentro de este procedimiento es necesario definir:

- Fases y actividades a realizar para la gestión de la satisfacción.
- Roles que intervienen en el proceso
- Responsabilidades de los roles.
- Indicadores de calidad.
- Documentación y registros a generar.
- Documentación y plantillas de referencia.

Los elementos fundamentales para mejorar la satisfacción del cliente son principalmente tres:

- **Calidad del Producto.**

La calidad del producto de acuerdo a (Tari, 2010, pág. 95), “Es importante que los productos/servicios que la empresa proporciona a sus clientes cubran sus necesidades. Para ello es necesario que el producto/servicio sea lo suficientemente flexible para adaptarlo a las necesidades específicas del cliente. Además, la calidad del producto/servicio base debe ofrecer la calidad y funcionalidad necesarias, para que el esfuerzo para adaptarlo a los requisitos y expectativas del cliente sea lo más bajo posible”.

- **Calidad del Servicio.**

La calidad del servicio de acuerdo a (Mejia, 2009, pág. 11), Este es sin duda uno de los elementos más diferenciadores que una empresa puede controlar para aumentar la satisfacción del Cliente. Ahora que la competencia es global y realmente alta, es necesario buscar nuevos mecanismos de diferenciación, formas de atraer al cliente, conseguir que se quede con la empresa y obtener su lealtad. La calidad en el servicio y la atención son prioritarias por lo que todas las empresas deben contemplar un plan de mejora continua del servicio a medio y largo plazo.

Los clientes esperan de un servicio de calidad:

- Profesionalidad.
- Fiabilidad en el servicio.
- Capacidad de respuesta.
- Accesibilidad de los servicios proporcionados 0 Tiempo de respuesta cortos.
- Trato cortes y personalizado.

Por lo contrario según (Perez D. P., 2010, pág. 15), La empresa debe decidir si el precio y el valor del producto estarán igualados. En este tipo de estrategia, el producto tendrá un precio adecuado a su valor, aunque eso signifique, incluso, ir contra la lógica económica de que un menor precio aumenta la demanda. Si una empresa está convencida de que su producto es superior en calidad, por ejemplo, al de la competencia, puede decidir que su estrategia de precios se ligue al valor del producto y establezca unos precios más elevados. Uno de las claves del procedimiento de Gestión de la Satisfacción del Clientes es evaluar la satisfacción del cliente con el fin de poder definir acciones para seguir mejorando los servicios prestados.

Asimismo para (Alojamientos Conectados, 2011, pág. 18), la acción de fidelizar es el conjunto de tareas que una empresa realiza para conseguir conservar las relaciones con los clientes durante un tiempo prolongado. El éxito de cualquier empresa dependerá de su competencia para orientar de forma adecuada sus operaciones. Además que para aumentar la fidelización de los clientes, el fin último de una empresa orientada a cliente, debe definirse un plan de fidelización de clientes, teniendo en cuenta las siguientes pautas:

- La empresa debe pensar a medio y largo plazo, definiendo los objetivos a conseguir, los resultados esperados y la forma de medirlos.
- La empresa debe registrar de forma precisa y actualizada toda la información sobre los clientes que permita su segmentación y la ejecución de acciones para los diferentes segmentos.
- La empresa debe poder evaluar los resultados obtenidos y encontrar las causas de sus aciertos y errores.
- La empresa debe definir un programa para la fidelización de los clientes y darlo a conocer.
- La empresa debe definir una estrategia de comunicación para dar a conocer el programa de fidelización.
- La empresa debe aportar a la fidelización un valor añadido que lo diferencie y posicione en la mente del cliente.
- La empresa debe escuchar al cliente y actualizar el plan de fidelización con las mejoras detectadas.

#### **2.4.2.3 Evaluación de la satisfacción del Usuario**

Para evaluar la satisfacción del usuario es importante tener bases de medición de la misma como determina (MINISTERIO DE SALUD DE PERU, 2010, pág. 2): La satisfacción del usuario es uno de los resultados más importantes de prestar servicios de buena calidad. Dado que influye de manera determinante en su comportamiento. La satisfacción del cliente puede influir en:

- El hecho de que el usuario procure o no procure atención.
- El lugar al cual acuda para recibir atención.
- El hecho de que esté dispuesto a pagar por los servicios.
- El hecho de que el usuario siga o no siga las instrucciones del prestador de servicios.
- El hecho de que el usuario regrese o no regrese al prestador de servicios y
- El hecho de que el usuario recomiende o no recomiende los servicios a los demás.

Mientras que (FUNDACION CETMO, 2009, pág. 4): Evaluar la satisfacción del cliente es ya habitual en la gestión empresarial. La norma ISO 9001 lo incluye como requisito y el modelo EFQM lo considera el criterio de mayor peso específico. La satisfacción del cliente constituye un indicador clave para evaluar el desempeño global de la organización y analizarla ayuda a crear una cultura de mejora continua de la gestión.

Además que, (UNIVERSIDAD AUTONOMA DE TAMAULIPAS, 2011, pág. 33): Recordemos que cuando se está analizando y tratando de medir la satisfacción, se reconoce que es subjetiva y su valoración depende y varía de acuerdo al contexto en que se analice. Por lo que las variables e indicadores deben referirse al contexto de estudio. Por consiguiente una evaluación de la satisfacción del usuario permite determinar las rutas a seguir para mantenerlo fiel a la empresa.

#### **A. Método de evaluación contingente (CV)**

Como método de evaluación (CV), (FUNDACION CETMO, 2009), determina que, Consiste en realizar las preguntas de la manera más directa posible. La principal ventaja de este método consiste en que las preguntas son sencillas y van asociadas a cantidades de dinero. Esto les confiere una mayor simplicidad para hacer el análisis. Mientras tanto

**B. Análisis conjunto (CA)** que, Los usuarios evalúan distintas alternativas y factores al mismo tiempo mediante juegos de alternativas. Los tipos de análisis más utilizados son:

- Elección (la mejor de las alternativas sugeridas).
- Ranking (realizar una ordenación de alternativas).
- Ranking (realizar una clasificación de las alternativas en una escala).

La principal ventaja de este método recae en la posibilidad de realizar la evaluación de distintos factores al mismo tiempo.

Por todo ello se puede considerar que la satisfacción es considerada como una evaluación susceptible de ser cambiada en cada transacción. Los consumidores y usuarios en una transacción específica observan el rendimiento del bien o servicio que compran o usan y observan si se ajusta a la actitud que ya tenían.

#### **Métodos empleados y que se emplean para conocer la satisfacción de los clientes**

Los métodos empleados para conocer la satisfacción según, (ESIC Business & Marketing School, 2011) .Los requerimientos empresariales han hecho que surjan diversos tipos de métodos y procedimientos para efectuar la medición de la satisfacción. Entre los métodos y técnicas empleadas por las empresas para conocer la satisfacción de sus clientes están el sistema de quejas y sugerencias, las encuestas de satisfacción de los clientes, los compradores fantasma y el análisis de clientes perdidos.

- Sistemas de quejas y sugerencias: Muchas entidades emplean diferentes medios para conocer las quejas y las sugerencias de sus clientes, como buzones, números de teléfonos especiales, tarjetas o formularios para llenar con sugerencias o quejas, entre otros.
- Encuestas de satisfacción de los clientes: las encuestas constituyen un método directo empleado, en forma sistemática o no, para conocer el grado de satisfacción de los clientes, y constituyen una fuente de inestimable valor para estos fines.
- Compradores fantasmas: Forma que consiste en emplear personas que se hagan pasar por clientes y conozcan bajo esta simulación diferentes aspectos de la atención.
- Análisis de clientes perdidos: es una forma también para medir la satisfacción mediante el conocimiento de los problemas confrontados por aquellas personas que han decidido cambiar de establecimiento, marca o producto.
- El empleo de diversas escalas, el uso de cuestionarios estructurados y el análisis estadístico forman parte del instrumental técnico aplicado independientemente de la perspectiva teórica desde la que se estudia la satisfacción del cliente.

#### **2.4.2.4 Evaluación del servicio**

De acuerdo a (Kotler, 2010, pág. 87). La evaluación del servicio permite medir y apreciar el desempeño de distintas áreas del gobierno municipal, para que se puedan detectar continuamente las deficiencias de sus procesos administrativos. De esta manera, se pueden establecer en los municipios procesos de mejora continua en la atención a clientes externos, a fin de que puedan brindar un servicio con calidad total. Para ello, existen herramientas que ayudan a evaluar con precisión la satisfacción de los clientes en la recepción de los servicios. Para obtener mejores resultados, deberían aplicarse todas las herramientas aquí mencionadas, o por lo menos algunas, ya que cada una de ellas permite evaluar distintos aspectos del municipio. Estas herramientas son: medidores de garantías de tiempo cumplidas e incumplidas; buzón de

sugerencias, quejas y reclamaciones; tiempo en el mostrador; auditoría de clientes externos; índice de satisfacción de clientes

### **1. Medidores de garantías de tiempo cumplidas e incumplidas**

En tanto para (Guillen, 2010, pág. 420). La garantía es un compromiso que asumen los servidores públicos para cumplir en tiempo y forma con las obligaciones que les corresponden en el proceso administrativo en el que participan dentro de la organización municipal. Uno de los puntos fundamentales para el correcto funcionamiento de los procesos es el establecimiento de tiempos de producción. Aunque los municipios ofrezcan sólo servicios, es importante que cada una de las áreas que intervienen en las labores municipales fije los tiempos que invierte en cada proceso para que, así, se pueda informar con exactitud a los clientes externos el tiempo que llevará cada trámite o servicio, es decir, fijar estándares de tiempo en la prestación de los servicios públicos municipales. De esta manera se establecen garantías de tiempo y cada área debe respetarlas y obligarse, en el momento en el que inicia su participación en el proceso, a terminar su trabajo en el tiempo fijado en la garantía, para luego turnarlo al paso siguiente. De no hacerlo así, ingresara al medidor de garantías incumplidas, que forma parte de la evaluación que realizará el municipio cada mes. Se anotará qué área o servidor público está incumpliendo sus garantías y, en consecuencia, se deberá: modificar el tiempo de respuesta, en caso de que se haya fijado un tiempo que no puede ser cumplido; capacitar o adiestrar al servidor público en cuestión; o rediseñar el proceso a través de la reingeniería de procesos para hacerlo más eficiente, lo cual podrá realizarse con ayuda de la Guía de Reingeniería de Procesos. Todos los responsables de las áreas deberán llevar mensualmente un control exacto de todas las garantías cumplidas e incumplidas, ya que sólo de esa manera se podrán dar cuenta del nivel de atención que se está prestando tanto a los clientes internos como a los externos, al cumplir o incumplir la prestación de los servicios en los tiempos acordados.

### **Buzón de sugerencias, quejas y reclamaciones**

Un buzón de sugerencias, quejas y reclamaciones de acuerdo a (CENTRO DE INVESTIGACION Y DOCENCIA ECONOMICAS, A.C, 2010, págs. 5,6) Es necesario que cada oficina del municipio tenga un buzón (se recomienda que sea de un material rígido y duradero que no permita ver su contenido y que cuente con una cerradura o candado) a través del cual los clientes externos puedan exponer sus sugerencias, quejas y reclamaciones respecto de los servicios que recibieron por parte del gobierno municipal. Esta acción no debe limitarse únicamente a la colocación del buzón, es menester que exista un proceso específico para

proceder mensualmente a la lectura, atención, solución y retroalimentación tanto a los clientes internos como a externos esto se logra a través de la técnica de la encuesta..

#### **2.4.2.5 Medición de la Satisfacción del Usuario**

La satisfacción del usuario es una cuestión de suma importancia para las empresas, (Hernandez, 2011) *“para medir la satisfacción del usuario es imprescindible haber realizado estudios sobre las necesidades del usuario y su comportamiento”*.

Además para (MK MARKETING VENTAS, 2010, págs. 4-6) *“medir el comportamiento individual del usuario durante el encuentro del servicio con fines de evaluación de sus necesidades y requerimientos”*.

En tanto (UNIVERSIDAD AUTONOMA DE TAMAULIPAS, 2011, pág. 12): Si bien, hasta la fecha no hay consenso en la forma de medir la satisfacción del diente, hay tres facetas que aparecen constantemente en las investigaciones de las últimas tres décadas. La más común tiene que ver con la confirmación o la des confirmación de las expectativas previas. La segunda es la idea de comparar el producto de una empresa con la versión ideal que el cliente tiene de ese producto, con independencia de que tal producto exista o no. La tercera faceta es el nivel acumulativo de satisfacción cuando se tomaban en cuenta todas las interacciones, la experiencia total del cliente con la empresa a lo largo del tiempo.

Asimismo para (MK MARKETING VENTAS, 2010, pág. 6), Los índices de satisfacción del cliente se han entendido como una medida complementaria a la productividad. Considerando que la productividad refleja básicamente la cantidad de salida, y los índices de satisfacción como la medida de la calidad de salida de acuerdo a lo experimentado por el comprador. La idea de buscar indicadores de utilidad para el comprador, surge de la necesidad de mostrar que habían hecho las empresas a favor ó en contra de sus clientes, considerando que la utilidad del consumidor es un valor importante del crecimiento económico. Por ello, un buen indicador de utilidad, debería ser la satisfacción del cliente, ayudando a decir cuáles podrían ser las futuras interacciones de los compradores con las empresas, se supondría que si quedan satisfechos, el consumidor regresará. Si no, las perspectivas de repetir las compras serán

menos prometedoras. Por ello, la teoría de la satisfacción del cliente es explícita sobre un vínculo indirecto entre calidad y fidelidad por medio de la satisfacción del cliente.

Por lo contrario para (Hernandez, 2011), Es importante mencionar que cuando se está analizando y tratando de medir la satisfacción, se reconoce que es subjetiva, difiere entre los individuos y no se puede observar directamente. Esto es, su valoración puede variar según el contexto. La satisfacción se ve afectada por las circunstancias cambiantes, y por lo tanto, la medición de satisfacción también, porque tiene que ver con el hecho de que todos los indicadores dependen del contexto y todo es relativo. Por ello, es importante analizar el contexto en que se mide la satisfacción.

En tanto que según, (UNIVERSIDAD AUTONOMA DE TAMAULIPAS, 2011, pág. 16). Actualmente los compradores tienen más opciones y más información, permitiendo que el capital se mueva con mayor rapidez y el trabajo se transfiera entre naciones sin trasplantar la mano de obra, contribuyendo a proporcionar un mayor poder a los consumidores. Este poder quiere decir que se pueden dictar las condiciones y obligar a otros a hacer lo que de otro modo no haría. Cuanto más poder tienen los compradores, más daño pueden infligir a los vendedores. Los clientes insatisfechos no solo se van y no vuelven, sino que dan a conocer los defectos del vendedor usando las tecnologías de la información.

Además el autor menciona que la satisfacción del usuario se viene estudiando desde hace mucho tiempo alcanzando así estándares de satisfacción muy altos (UNIVERSIDAD AUTONOMA DE TAMAULIPAS, pág. 17) quien cita a (Fornell, 2009) Más de doce años de datos sobre la satisfacción del cliente han demostrado una verdad básica sobre las economías de mercado: cuanto más poderosos son los consumidores, más responden las empresas y mayores son los niveles de satisfacción del cliente. Los mercados donde los consumidores no tienen mucha fuerza tienden a tener bajos niveles de satisfacción en sus clientes. Los estudios de satisfacción del cliente se han considerado importantes porque las empresas a largo plazo están prefiriendo invertir en la satisfacción del cliente que en las rebajas de los precios. Promocionar el precio es una forma costosa de elevar la satisfacción del cliente, los datos sugieren que la reacción será de corta duración. Por el contrario, las mejoras de calidad tienden a hacer que un cliente satisfecho esté

dispuesto a pagar más. Por ejemplo, la creciente satisfacción con los coches japoneses y coreanos no se debe a las rebajas, sino a las mejoras en calidad y atención a los requisitos individuales.

De acuerdo a (Fornell, 2009) la evidencia empírica sobre los tres primeros años del SCSB muestran los niveles de satisfacción del cliente para cerca de 100 empresas en más de 30 industrias, a través de un sistema de ecuaciones estructurales. Los resultados indican que las industrias que venden productos homogéneos a un mercado homogéneo o productos o servicios diferenciados a un mercado heterogéneo tienen un nivel de satisfacción más alto que otras industrias. Específicamente, la contención es la heterogeneidad/homogeneidad de la demanda y la oferta es en gran parte responsable de diferencias principales en el índice a través de industrias. De acuerdo a sus resultados publicados encontró que la satisfacción de los consumidores es más alta en mercados altamente competitivos, donde las empresas dependen altamente del regreso del cliente. Caso contrario, en las industrias donde las empresas tienen mercados más cautivos.

#### **2.4.2.6 Satisfacción del Usuario**

La satisfacción del cliente o usuario es (CEEI, 2010, pág. 3), determina lo siguiente: La satisfacción del cliente es buen negocio. De hecho, si el cliente no está satisfecho, es probable que haya negocio ese día, pero lo más probable es que no se repita. La Satisfacción del Cliente es parte vital del sistema de competencia en el mercado. Aunque en un sistema de libre competencia los clientes buscan la buena calidad a los mejores precios, como se dice en círculos de negocios "la satisfacción de los precios baratos se olvida mucho más rápido que un mal servicio durante y después de la compra". Hay que tener presente que una parte fundamental de las franquicias que vienen de los Estados Unidos es el entrenamiento de los empleados, para que aprendan a sonreír y prestar la atención cordial y debida al cliente.

En tanto (Zeithaml, 2009, pág. 747), *“es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio de que un rasgo del producto o servicio, o de que producto o servicio en sí mismo, proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo”*. Con suerte que la satisfacción del usuario es influida por las características

específicas del producto o servicio y las percepciones de la calidad, también actúan sobre la satisfacción las respuestas emocionales de los clientes, lo mismo que sus atribuciones y sus percepciones de equidad.

Mientras tanto (Kotler, 2010, pág. 705) *“Es el resultado de comparar su percepción de los beneficios obtenidos con la compra de un producto o servicio, en relación con las expectativas de beneficios a recibir del mismo”*. Por lo tanto, para que la propia empresa se plantee el grado de satisfacción que puede alcanzar el consumidor, es necesario que previamente conozca a la perfección las necesidades, gustos, puntos de vista, apreciaciones, etc. del usuario.

### **Importancia**

La importancia de la satisfacción según, (Zeithaml, 2009, pág. 706) que determina que, *“La satisfacción del cliente es muy importante para que las organizaciones se posicionen en el mercado o para que afiancen los nichos. En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el Mercado meta”*.

Según, (Hernandez, Patricia, 2011, pág. 6) quien cita a (Shi; Holahan y Jurkat, 2004; Vogt, 2004; Griffiths, Johnson y Hartley, 2007). Para quienes, *“La importancia del determinar el grado de satisfacción es que este define la acción futura de ese cliente. Ante la insatisfacción se genera la búsqueda de otro proveedor, generando una propensión a mejores propuestas; luego proviene el cambio. Sólo en la complacencia se desarrollará fidelidad hacia la empresa”*.

### **Principios para mantener satisfecho al usuario**

Acerca de cómo funciona la satisfacción del cliente, señala que: *“la satisfacción del cliente es un proceso estándar: 1) Se escucha al cliente a través de diversos procedimientos; 2) Se actúa rápidamente, en concordancia a lo escuchado”*. (Sarmiento, 2009, pág. 34). *¿Cómo escuchar a los clientes y volvemos a comunicar? El cliente es el número 1; los escuchamos de 2 formas: por solicitud, para que nos den sus opiniones o simplemente vienen y nos dan sus quejas o reclamos. También existen las encuestas.*

Las encuestas nos permiten saber que tan satisfecho está el cliente con el producto, el precio, el servicio, etc. Además señala que para que exista satisfacción de clientes existen 4 principios básicos que son:

1.- Satisfacción (el cliente = Percepciones y Expectativas. Todo ser humano espera algo, cuando compra lo que desea y lo percibe en el momento de la verdad, esa diferencia es la Satisfacción del Cliente.

Especificaciones:

- Es necesario exceder sus expectativas, no simplemente igualarlos.
- Los clientes convierten sus expectativas en promesas crecientes.
- Ante el líder del mercado, los clientes no aceptan rebajar sus expectativas.

2.- Queja + Solución rápida = Incrementa satisfacción.

Especificaciones:

- Capacidad de resolver rápidamente los problemas: es factor de éxito. Las más tristes de las quejas me ayudará a mejorar. Volvamos clientes para ver cómo funciona en la realidad. Qué pasa si no funcionó pero recibe un excelente trato y servicio esta vez lo comentaremos pero no a muchas personas.
- Por cada queja que conocemos hay otras 24 que nunca nos llegan. Aquellos que se quejan ante su proveedor si le narran el problema a otras personas.

Captar una queja del usuario es uno de los mejores regalos que podemos recibir de él, la queja nos da la posibilidad de enterarnos de aspectos o situaciones que generan malestar o desagrado en nuestros clientes y nos da la posibilidad de mejorar y superar esa situación.

El reclamo tiene una indudable importancia estratégica. No sólo basta con escuchar la queja sino que luego hay que tratarla y solucionarla. Si hay que resolver una queja se debe actuar con rapidez, ya que mientras más se tarde, mayor será la tasa de deserción. Si caemos en la cuenta de la importancia que tiene la queja como oportunidad para superarnos, debemos:

- a. Habilitar un canal de comunicación para que los clientes puedan expresarse, manifestar su desagrado, y que encuentren la vía necesaria para hacerlo en la empresa. De no ser así, estadísticamente está comprobado que un cliente insatisfecho comenta su insatisfacción con hasta 10 personas en promedio, lo cual genera un efecto totalmente adverso al que esperamos.
- b. Gerenciar el tratamiento de la solución de la queja: Si logramos que el cliente se queje en la empresa y no con otras personas, resulta fundamental atender eficientemente ese reclamo y solucionarle el problema o reparar la situación. De esa atención dependerá transformar su insatisfacción en satisfacción, y lograremos retener y más aún fidelizar a ese cliente que de otra manera hubiéramos perdido.
- c. Orientar la cultura organizacional: Toda la organización pública debe estar convencida de la importancia que tiene la queja del usuario y deben ser conscientes del tratamiento que hay que darle. El reclamo no debe ser tomado como una ofensa, más bien se debe estimular la queja como una herramienta de retención de clientes.

3.- Cliente muy satisfecho = Cliente fiel, hacemos satisfacción de clientes porque queremos que nos compren hoy, mañana y así sucesivamente.

4.- Cliente = # 1. Hay que verlo así desde toda perspectiva ya que él percibe si se le está viendo de esa forma.

### **Beneficios de la satisfacción del usuario**

Y este estado de ánimo es la fuente de muchos beneficios para la empresa y que pueden agruparse en tres grandes capítulos, (Casais, 2010, pág. 2): a. La compra repetitiva. El cliente satisfecho, tiende a reiterar su comprar. Esto va definiendo un concepto de lealtad y permite la venta de igual o nuevos productos en cada interacción. b. El boca a boca. El cliente motivado por la experiencia positiva siente deseos de comunicar la misma y se estima que esto lo hace a razón de 3 a 4 personas allegadas al mismo. c. Posicionamiento. La satisfacción genera instala una relación monopólica entre el cliente y la empresa dejando de lado la competencia.

Por lo contrario para (Fornell, 2009). Es fácil ver que una política centrada en la “satisfacción del cliente” conlleva a un mayor volumen de satisfacción ; a una mayor promoción sin costo (lo que también implica mejores servicios nuevos usuarios satisfechos) y una credibilidad en crecimiento. Para lograr esta tan deseada “satisfacción” se debe considerar que la misma se conforma a partir de tres aspectos básicos:

a. Las expectativas del cliente. Es lo que él imagina que va a obtener y estas se disponen a partir de:

- Deseos a partir del imaginario personal en cuanto a su propia idea de satisfacción.
- Beneficios que promete la empresa.
- Beneficios que promete la competencia.
- Experiencias de compras pasadas
- Comentarios y opiniones de terceros.

En tanto (Chacon, 2009, pág. 1), *“Las expectativas son las “esperanzas” que los clientes tiene por conseguir algo. Por lo tanto las expectativas del cliente se producen por el efecto de una o más situaciones”*. En contraposición a esto, tampoco es útil reducir significativamente las “expectativas del cliente” dado que puede generarse una baja demanda, esto obliga a la institución pública a maximizar el control en sus servicios. Siempre debe observarse si las mismas están relacionadas con lo que el usuario busca.

## **Cliente**

En cuanto al concepto de cliente, afirma (CASTILLA LA MANCHA, 2011), “El cliente es el protagonista de la acción comercial. Dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible. El cliente es, por muchos motivos, la razón de existencia y garantía de futuro de la empresa”.

**Cliente interno.-** para (Deming, 2012, pág. 23) es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización,

a la que podemos concebir como integrada por una red interna de servidores públicos y usuarios.

### **Ciente Externo**

Un cliente externo no es sólo aquel que utiliza o disfruta de nuestros servicios, sino también son todos aquellos clientes con los cuales las empresas en el desarrollo de su gestión empresarial tienen oportunidad de tratar o contactar o establecer negocios. (Patiño, 2011, pág. 1) Opina que dentro de estos clientes externos se encuentra la comunidad en general, por el impacto que crea nuestro establecimiento en la misma; los medios de comunicación, utilizados como instrumentos para mercadear nuestros productos, los inversionistas o propietarios del establecimiento que propenden porque el mismo cumpla con los objetivos que se ha trazado y también con las instituciones gubernamentales que buscan solo el cumplimiento de nuestras obligaciones como propietarios tales como el pago de impuestos. Finalmente, las entidades financieras que se constituyen en un gran soporte para la gestión que adelanta el establecimiento. De una u otra manera todas estas personas y organizaciones intervienen para que el establecimiento pueda cumplir con su objeto social.

### **Tipos de clientes**

**Según** (Calleja, 2009, pág. 3) un tipo de cliente es **El enamorado fiel**. Es aquél que cree a pies juntillas todo lo que le dice su marca, a la que adora incondicionalmente y sigue allá donde vaya. No dudará en propagar su amor por los cuatro puntos cardinales del Social Media, alabando las bondades de la marca, los beneficios de sus productos y todos los atributos positivos que él le atribuye.

En tanto el cliente egoísta según, (Remax Costa Rica, 2011) **El egoísta** se niega a dar su propiedad en venta ya que piensa que lo puede hacer solo y que se ahorrara la comisión, posiblemente comenzó a gestionar la venta teniendo muchos interesados. Además que el cliente **indeciso**. Consulta toda información que encuentra a su paso, revisa una y otra vez el medio online en busca de comentarios, recomendaciones y artículos sobre los productos que le interesan. Parece que no va a acabar de decidirse, hasta que por fin

aparece alguien de su confianza, que le aporta un testimonio de primera mano, cuya veracidad le parece irrefutable y por fin completa la acción de compra.

Según (CEEI, 2010, págs. 8,9), el **cliente ostentoso**. Le encanta presumir de su nueva adquisición, que todo el mundo sepa cuál es su último capricho. Ya en la fase previa de información, va publicando en su muro vídeos y artículos sobre dicho producto, sobre las mil y una ventajas de tenerlo y realiza comentarios haciendo alarde del nuevo status que adquirirá con su compra. Mientras tanto que el cliente **actualizado**.- Se mantiene al día de todas las novedades de los sectores de su interés. Revisa periódicamente blogs, foros y medios online relacionados. Recibe las actualizaciones de las marcas que más le interesan y las estudia con detenimiento. Le gusta aprovechar todas las ofertas y promociones que caigan en sus manos y, cuando busca un producto en concreto, no se dará por vencido hasta que no encuentre la oferta más interesante, después de haber comparado todos los precios posibles y haber valorado mil y una opciones.

**El cliente desconfiado** según (Jordan, 2012) Es un cliente que rechaza hasta los argumentos más lógicos; Duda de todo y de todos, es bastante susceptible por naturaleza es desconfiado mientras tanto el cliente **gruñón**. Es una persona muy activa en redes sociales, que gusta de comentar y aportar opiniones sobre los productos que consume o las promociones en las que participa. Pero por otra parte también tiene muy claro cuáles son sus derechos como consumidor y, lo más importante, qué obligaciones ha de cumplir la empresa con la que haya tenido algún tipo de vinculación comercial.

### **Las expectativas del cliente**

Asimismo como expectativas del cliente según, (CEEI, 2010, pág. 6), quien afirma lo siguiente: ¿Cómo se forman expectativas los clientes? Las expectativas dependen de experiencias anteriores, de declaraciones hechas por los amigos, de la información transmitida por el vendedor y de la información de la empresa y de la competencia. Si estas expectativas se han elevado demasiado alto es probable que el cliente quede insatisfecho, mientras que si se establecen demasiado bajas no conseguirá atraer muchos clientes, aunque luego pueda satisfacer con creces a los que tengan en cuenta su oferta y la escojan. Al mismo tiempo es necesario conocer cuál es Posicionamiento obtenido por

la empresa en el mercado, ya que es en cierto modo la base de las expectativas formadas por el Cliente.

### **Objetivo: satisfacer al cliente para fidelizarlo**

Actualmente las empresas que tienen más éxito son aquellas que proporcionan un nivel de servicio superior al que el cliente espera. Estas empresas tienen como objetivo la total satisfacción del cliente y hacen que entre en juego el concepto de Calidad, entendiéndola como “ofrecer al cliente lo que necesita”.

Asimismo para determinar el objetivo para satisfacer al cliente según, (CEEI, 2010, pág. 11) No es de extrañar que en la actualidad las empresas intenten desarrollar lazos más fuertes con sus clientes. En el pasado, muchas empresas consideraban que sus clientes estaban garantizados, ya que no tenían muchas alternativas de suministro, o los otros suministradores no eran buenos en calidad o servicio, o el mercado crecía de forma tan rápida que la propia empresa no se preocupaba de conseguir una alta satisfacción de los clientes.

En tanto (Kuppers, 2009, pág. 4) asegura que la satisfacción sigue un planteamiento, “para lograr la satisfacción y fidelización depende de una gran medida, del producto o servicio que se les ofrece y de los procesos seguidos para ello. Por lo tanto es necesario que: En términos generales hay cinco razones básicas para buscar siempre la satisfacción de nuestra clientela:

- Los clientes satisfechos están dispuestos a volver a nuestra empresa, mientras que los insatisfechos no sólo no vuelven sino que además pueden presentar problemas de cobro.
- El cliente satisfecho puede hablar bien de nuestra empresa o nuestros productos en su entorno, mientras, el cliente insatisfecho seguro que explica a sus conocidos, con todo lujo de detalles (incluida alguna exageración) los motivos de su insatisfacción o de nuestra incompetencia.
- El cliente satisfecho, en base a un vínculo creado precisamente por su satisfacción, es más propenso a comprar nuevos productos o servicios de la

empresa, mientras que el cliente insatisfecho no quiere volver a oír nada referente a aquellos que no le han solucionado su problema.

- Por último, mientras que un cliente satisfecho tendrá una actitud positiva hacia la empresa, por lo tanto, un trato agradable hacia sus empleados (comercial, administración, etc.) y en consecuencia será motivador, el cliente insatisfecho puede llegar a convertirse en un auténtico “potro de tortura” (con toda la razón) en su trato, capaz de minar la motivación de cualquier persona.

### **Valoración del cliente**

Según, (CEEI, 2010, págs. 14-16). En este punto debemos tener en cuenta un concepto que permite ampliar todavía más la valoración, tanto tangible como intangible, que un cliente tiene en la empresa. Este concepto, denominado life value customer hace referencia a la aportación económica que un Cliente realiza a lo largo de su ciclo de vida como Cliente de la empresa. Teniendo en cuenta tanto el valor de compra como el margen o la rentabilidad aportados a lo largo de la relación Cliente-empresa, dicha cantidad puede llegar a alcanzar cifras casi impensables en un principio. El cálculo de este valor es relativamente sencillo: conociendo la cifra de ventas anual a cada cliente, se multiplica por el número de años que se espera mantener la relación..

### **Causas de insatisfacción del cliente**

Las causas de la insatisfacción del cliente según, (Kotler, 2010) Dentro de los innumerables motivos que pueden ser causa de una insatisfacción en el cliente sería conveniente diferenciar cuatro tipos completamente distintos:

1. Relacionados con defectos de calidad del producto: en este caso hay más posibilidades de obtener una queja del cliente, posiblemente debido a que el consumidor considera que es más fácil demostrar sus argumentos.
2. Motivados por una calidad deficiente del servicio: el cliente rara vez reclama o se queja. A casi nadie le gustan las confrontaciones personales directas.

3. Debidas a un mal trato hacia el cliente: en este caso, esperar una reclamación del cliente es casi pedir un imposible: ¡sólo un escaso 5 % de nuestros clientes maltratados por nuestro personal se atreven a decírnoslo!
4. Por último, aparece el caso más grave de todos: aquellos clientes que sintiéndose insatisfechos y descontentos, han planteado una queja o una reclamación a la empresa, y no se les ha hecho caso, o lo que es peor, se les ha maltratado.

## **2.5 Hipótesis**

La aplicación de un sistema de Evaluación del Desempeño Laboral, y así incrementar la Satisfacción del Usuario del GAD Municipal de Patate.

## **2.6 Variables**

### **2.6.1 Variable Independiente**

X= Evaluación del Desempeño Laboral

### **2.6.2 Variable Dependiente**

Y = Satisfacción del Usuario

## CAPITULO III

### 3 METODOLOGÍA

#### 3.1 Enfoque

La presente investigación tendrá un enfoque cualicuantitativo:

**Cuantitativo:** porque orienta hacia la identificación de las causas y explicación de la Evaluación del Desempeño Laboral y La Satisfacción del Usuario, del GAD Municipal Cristóbal de Patate, es objeto de estudio.

**Cualitativo:** porque orienta al descubrimiento de la hipótesis, pone énfasis en el procedimiento, orienta hacia la comprensión del problema, Evaluación del Desempeño

Laboral y la Satisfacción del Usuario , del GAD Municipal del Cantón San Cristóbal de Patate.

### **3.1.1 Investigación de Campo**

La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se producen los acontecimientos, en esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información.

(Vivas, 2010, pág. 3) *“Tiene como finalidad registrar y recolectar sistemáticamente información primaria referente a la Evaluación del Desempeño Laboral y la Satisfacción del Usuario”*.

Para la cual utilizaremos la técnica de la entrevista a través de su instrumento el cuestionario.

## **3.2 Tipos de Investigación**

### **3.2.1 Investigación Exploratoria**

Se realiza cuando no se tiene idea precisa de la inadecuada Evaluación del Desempeño Laboral y cuanto influye en la Satisfacción del Usuario del GAD Municipal de Patate.

(Tena, 2009, pág. 26) *“Su objetivo es aportar ala planteamiento de un sistema de evaluación al personal para que estos mejoren sus actividades, tareas y así brinden un servicio de calidad”*.

### **3.2.2 Investigación Descriptiva**

(Ketele, 2009, pág. 111), asevera que *“El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas”*.

En el GAD Municipal de Patate. Existe la necesidad de mejorar internamente en el desempeño del personal, para satisfacer a los Usuarios.

### 3.2.3 Investigación Correlacional

La investigación correlacional tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables.

(Garza, 2010, pág. 129), En consecuencia *“Esta modalidad de investigación nos permitirá visualizar la relación que existe, entre el desempeño del personal y la calidad del servicio para vincular las variables mencionadas anteriormente, a partir del análisis crítico del marco conceptual”*.

### 3.3 Población y Muestra

Recolección de la información

En el proceso de investigación es necesario desarrollar un trabajo bibliográfico intenso de búsqueda, recolección y procesamiento de la misma la cual permite interpretar, comprender y explicar con claridad el problema en estudio Evaluación del Desempeño Laboral y la Satisfacción del Usuario del GAD Municipal San Cristóbal de Patate, para obtener la mejor alternativa de solución.

La población investigada en el problema objeto de estudio está constituida por 3073 usuarios externos e internos del GADM Patate: ya que después de un análisis con los directivos se llegó a la conclusión, que es necesario considerar la opinión de los usuarios sobre la implementación el Sistema de Evaluación de 360°, para detectar el grado de aceptación y conocer si realmente esta implementación convendría o no.

#### Población y Muestra

<b>Directivos</b>	<b>2</b>
<b>Administrativos</b>	<b>71</b>
<b>Clientes externos</b>	<b>3000</b>
<b>Total</b>	<b>3073</b>

Tabla 1: Población y Muestra

Fuente: GADM Patate

Elaborado por: Alejandra Villagomez

**Formula:**

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + (N-1)E^2}$$

P = Probabilidad de éxito (0.05)

Q = Probabilidad de fracaso (0.05)

Z = Es el área debajo de la curva de mi distribución normal 95%. Medición de más eventos 1,96.

E = Error máximo admisible del 1 al 5 %.= 0.05

N = Tamaño de la población 3073.

n= Tamaño de la muestra.

**Desarrollo**

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + (N - 1)E^2}$$

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5) 3073}{(1,96)^2(0,5)(0,5) + (3073 - 1) + (0,05)^2}$$

$$n = 341$$

### 3.4 Operalización de las Variables de la investigación

<p><b>Hipótesis:</b> La aplicación de un modelo experimental de Evaluación del Desempeño Laboral, permite valorar el rendimiento de su trabajo y así incrementar la Satisfacción de los Usuarios del GAD Municipal de Patate.</p> <p><b>Variable Independiente:</b> Evaluación del Desempeño Laboral.</p>				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS
<p>La <b>evaluación</b> del desempeño es un <b>proceso</b> o conjunto de procesos, sistemáticos y periódicos, que tiene diferentes <b>usos</b> para brindar <b>beneficios</b> a la organización y sus colaboradores. Además que otorga <b>ventajas</b> para las partes que intervienen en una empresa sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.</p>	Proceso	Formativo	¿Considera usted formativo el empleo de la evaluación de desempeño al Personal del GAD Municipal de Patate?	<b>Entrevista: Guía de entrevista /Encuesta: cuestionario</b>
	Usos	Entrenamiento	¿El GAD Municipal de Patate con qué frecuencia da entrenamiento a su personal?	<b>Encuesta: Cuestionario Clientes internos/ Externos</b>
		Mejoramiento de relaciones	¿Piensa usted que La Evaluación del Desempeño impulsará al mejoramiento de las relaciones interpersonales entre el superior y sus subordinados?	<b>Encuesta: cuestionario /Clientes Internos y Externos</b>
		Incentivos por buen desempeño	¿El GAD Municipal Patate entrega incentivos por buen desempeño laboral? ¿Cree usted que La evaluación restringe el juicio superficial del Director respecto del comportamiento funcional del empleado? ¿El GAD Municipal da a conocer como se realiza la promoción de	<b>Encuesta: Cuestionario Clientes Internos / Externos</b> <b>Entrevista: Guía entrevista /Encuesta: cuestionario</b>

	Beneficios	Promoción	cargos? ¿Cree usted que el personal del GAD Municipal de Patate se beneficiara con una evaluación del desempeño laboral? ¿Cómo cree usted que el GAD Municipal se beneficiara con una evaluación al desempeño del personal? ¿En qué medida puede beneficiar la evaluación al desempeño del personal al GAD Municipal Patate?	<b>Entrevista : Guía entrevista</b>
		Para el individuo		<b>Encuesta: Cuestionario Cliente Interno/Externo</b>
		Para el jefe		<b>Encuesta: Cuestionario Cliente Interno/ Externo.</b>
		Para la empresa	¿La evaluación del desempeño aporta en la mejora del desempeño en el personal del GAD Municipal? ¿Debería existir una política de compensación para determinar estímulos en el personal del GAD Municipal de Patate? ¿Se realiza una adecuada identificación de necesidades de capacitación al personal?	<b>Entrevista: Guía entrevista / Encuesta: Cuestionario</b>
	Ventajas	Mejora el desempeño		<b>Entrevista: Guía Entrevista / Encuesta: cuestionario</b>
		Políticas de compensación		<b>Entrevista: Guía entrevista / Encuesta: Cuestionario</b>
		Necesidades de capacitación		<b>Encuesta: Cuestionario cliente interno/ externo</b>
		Planeación y desarrollo	¿Cree usted que la evaluación del desempeño laboral aporte en la planeación y desarrollo de la carrera profesional del personal del GAD Municipal de Patate?	<b>Encuesta: Cuestionario clientes internos/ externos</b>



**Hipótesis:** La aplicación de un modelo experimental de Evaluación del Desempeño Laboral, permite valorar el rendimiento de su trabajo y así incrementar la Satisfacción de los Usuarios del GAD Municipal de Patate.

**Variable Dependiente:** Satisfacción del Usuario

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA	
<p><b>Satisfacción</b> del usuario es parte vital del sistema de competencia en el mercado de satisfacción, ya que adopta <b>principios</b>. Aunque en un sistema de libre competencia también brinda y obtiene <b>beneficios</b> tanto para la empresa como para los clientes, ya que estos buscan la buena calidad a los mejores precios, como se dice en círculos de negocios "la satisfacción de los precios baratos se olvida mucho más rápido que un mal <b>servicio</b> durante y después de la compra".</p>	Satisfacción	Importancia	¿Considera usted que es importante la satisfacción del usuario del GAD Municipal de Patate?	<b>Entrevista: Guía entrevista / Encuesta: Cuestionario</b>	
	Principios	Satisfacción	¿El GAD Municipal de Patate se interesa por las percepciones y expectativas del usuario?	<b>Entrevista: Guía entrevista / Encuesta: Cuestionario</b>	
			Queja + Solución	¿Cree usted que el GAD Municipal de Patate debe dar mayor importancia y una pronta solución a las quejas del usuario?	<b>Entrevista: Guía entrevista / Encuesta: Cuestionario</b>
			Cliente muy satisfecho	¿Considera usted importante que debe existir un principio de satisfacción al usuario por parte del GAD Municipal de Patate?	<b>Encuesta: Cuestionario cliente Interno/ Externo</b>
		Beneficios	Para la empresa	¿Considera usted que el GAD Municipal de Patate se beneficie de la satisfacción de sus Usuarios?	<b>Entrevista: Guía entrevista / Encuesta: Cuestionario</b>
			Para el cliente	¿Cree usted que los usuarios del GAD Municipal se beneficiarían con el cumplimiento de sus expectativas?	<b>Encuesta: Cuestionario / Entrevista: Guía entrevista</b>

	Cliente	Interno	¿Con que frecuencia se mide la satisfacción del cliente interno del GAD Municipal de Patate? ¿Cree usted que se debería evaluar la satisfacción del cliente externo del GAD Municipal de Patate?	<b>Encuesta: Cuestionario</b>
		Externo		<b>Encuesta: Cuestionario</b>

### 3.5 Recolección de la Información

Se ejecutó la presente investigación en base al siguiente cuadro que conto con suficiente información, como se detalla a continuación.

<b>Preguntas Básicas</b>	<b>Explicación</b>
<b>1. ¿Para qué?</b>	Alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación.
<b>2. ¿A qué personas?</b>	La investigación se realizara a directivos y clientes.
<b>3. ¿Sobre qué aspectos?</b>	Evaluación del desempeño laboral y la Satisfacción del Usuario del GAD Municipal de Patate.
<b>4. ¿Quién?</b>	Mayra Alejandra Villagómez Ojeda.
<b>5. ¿Cuándo?</b>	Noviembre del 2013 a Abril del 2014.
<b>6. ¿Cuántas veces?</b>	Se realizara una vez a cada uno de los directivos y usuarios.
<b>7. ¿Con que técnicas?</b>	Encuesta, Entrevista.
<b>8. ¿Con que instrumentos?</b>	Cuestionario Guía de entrevista
<b>9. ¿En qué situación?</b>	Se buscara el momento más adecuado para obtener datos reales y concretos.

**Elaborado por:** Mayra Alejandra Villagómez Ojeda.

**Fecha:** 05/ 05 / 2014



### **3.7 Procesamiento y Análisis de la Información**

Para analizar y procesar la información procedemos de la siguiente manera:

#### **3.7.1 Codificación de la Información**

Para poder tener una buena codificación se procederá a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicado a los directivos, empleados y clientes, para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación obteniendo una información real y dando una solución adecuada a la Evaluación del Desempeño Laboral y la Satisfacción del Usuario GAD Municipal de Patate.

En el procesamiento y análisis de la información se procederá a revisar y analizarla verificando que las encuestas realizadas estén debidamente llenas, todas las preguntas contestadas.

#### **3.7.2 Tabulación de la Información**

Para proceder a realizar la tabulación de datos se realizara a través del programa SPSS lo que nos permitirá verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

#### **3.7.3 Graficar**

Para esta presentación se utilizara gráficas de barras o pasteles.

#### **3.7.4 Analizar gráficos estadísticos**

La interpretación de resultados se elaborara bajo una síntesis de los mismos para poder encontrar la información necesaria, para dar la posible solución a la Evaluación del Desempeño Laboral y la Satisfacción del Usuario.

Se aplicará el CHI CUADRADO para verificar la hipótesis en la investigación y demostrar la información entre las variables.

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

## **CAPITULO IV**

### **4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis de frecuencias**

##### **4.1.1 Formativo empleo de evaluación del desempeño**

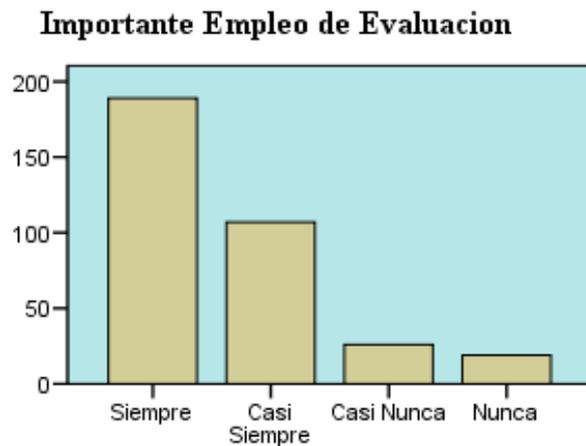
La importancia que le dan los encuestados a la evaluación al desempeño tiene una valoración del 66% de aprobación y un 34% de no está de acuerdo. Como se puede observar en la figura 1 cuadro 1.

**Cuadro 1** Formativo empleo de evaluación del desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	227	65,4	66,6	66,6
	Casi Siempre	108	31,1	31,7	98,2
	Casi Nunca	6	1,7	1,8	100,0
	Total	341	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		347	100,0		

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez



**Elaborado por:** Alejandra Villagomez

**Figura 1** Formativo Empleo de Evaluación

Como se aprecian los resultados se obtienen porque la que la opinión de los encuestados mantiene en un alto nivel de formación de la evaluación del desempeño del personal del GAD Municipal Patate.

#### 4.1.2 Frecuencia de Entrenamiento

La mayor parte de los investigados con un 80% aducen que en el GAD Municipal de Patate si reciben un constante entrenamiento, en tanto un 20% dicen no recibir un adecuado entrenamiento.

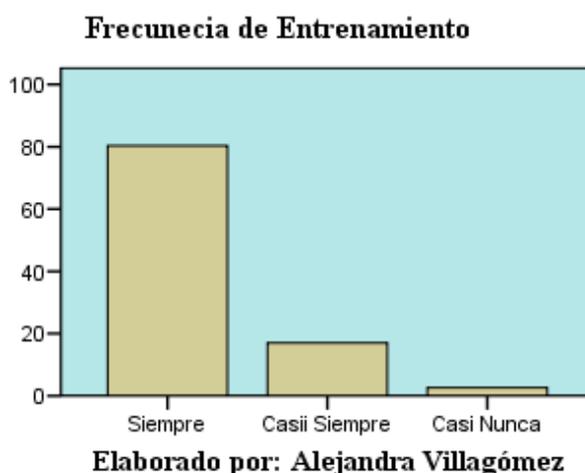
Como se aprecia en el cuadro 2 figura 2

**Cuadro 2 Frecuencia de Entrenamiento**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	274	79,0	80,4	80,4
	Casi Siempre	58	16,7	17,0	97,4
	Casi Nunca	9	2,6	2,6	100,0
	Total	341	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		347	100,0		

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez



**Figura 2 Frecuencia de Entrenamiento**

Como se puede observar los datos la mayor parte de los investigados coinciden en que se realiza un entrenamiento frecuente al personal, mientras tanto que una minoría considerable opina que no se la realiza.

### 4.1.3 Mejoramiento de Relaciones Interpersonales

Con una mayoría del 92% de los investigados que aducen que una evaluación al desempeño laboral aportara en el mejoramiento de los resultados en el personal, y con una negativa del 8% como se observa en el cuadro 3 figura 3

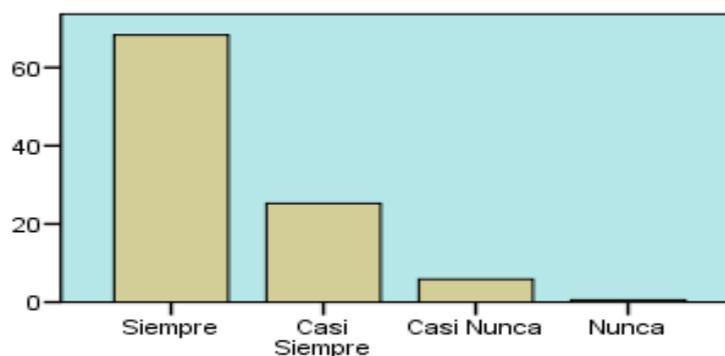
**Cuadro 3 Mejoramiento de Relaciones Interpersonales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	233	67,1	68,3	68,3
	Casi Siempre	86	24,8	25,2	93,5
	Casi Nunca	20	5,8	5,9	99,4
	Nunca	2	,6	,6	100,0
	Total	341	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		347	100,0		

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

**Mejoramiento de Relaciones Interpersonales**



**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

**Figura 3 Mejoramiento de relaciones interpersonales**

Los resultados se presentan en gran parte positivos debido a que se debe implementar una evaluación del desempeño, para así mejorar los resultados en el personal, en alusión a la negatividad de la minoría de los investigados.

#### 4.1.4 Incentivos por buen desempeño

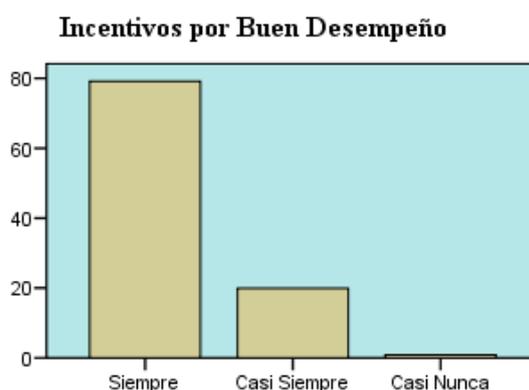
El 80% de los encuestados aseguran que el GAD Municipal si entrega incentivos al buen desempeño laboral, mientras tanto que el 20% asegura que no se entrega incentivos como se puede observar el cuadro 4 figura 4.

**Cuadro 4 incentivos por buen desempeño**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	270	77,8	79,2	79,2
	Casi Siempre	68	19,6	19,9	99,1
	Casi Nunca	3	,9	,9	100,0
	Total	341	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		347	100,0		

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez



**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

**Figura 4 Incentivos por buen desempeño**

Con la presentación de estos mayor parte de acuerdo y con un mínimo de respuestas en contra.

#### 4.1.5 Promoción de Cargos

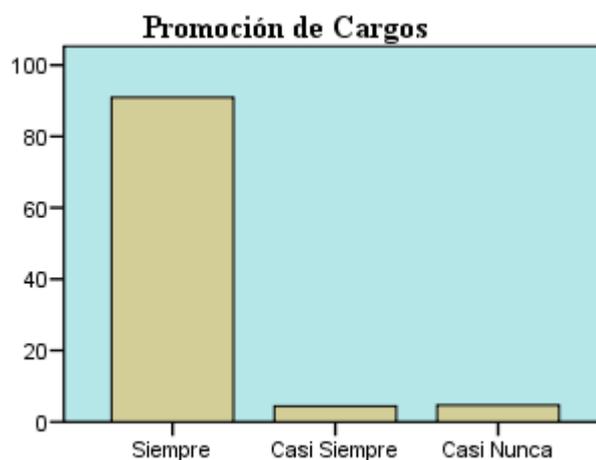
La mayor parte de los investigados es decir el 90% están de acuerdo en que se realiza una adecuada promoción de cargos, mientras que el 10% aducen no se lo realiza. Como se aprecia en el cuadro 5 figura 5

**Cuadro 5 Promoción de Cargos Cuadro 1**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	310	89,3	90,9	90,9
	Casi Siempre	15	4,3	4,4	95,3
	Casi Nunca	16	4,6	4,7	100,0
	Total	341	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		347	100,0		

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez



**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

**Figura 5 Promoción de cargos**

De acuerdo con los datos proporcionados por los investigados se observa que se realiza una correcta promoción de cargos, esto frente a una minoría de los investigados que están en desacuerdo con la promoción de cargos que realiza.

#### 4.1.6 Beneficios de Evaluación para el Personal

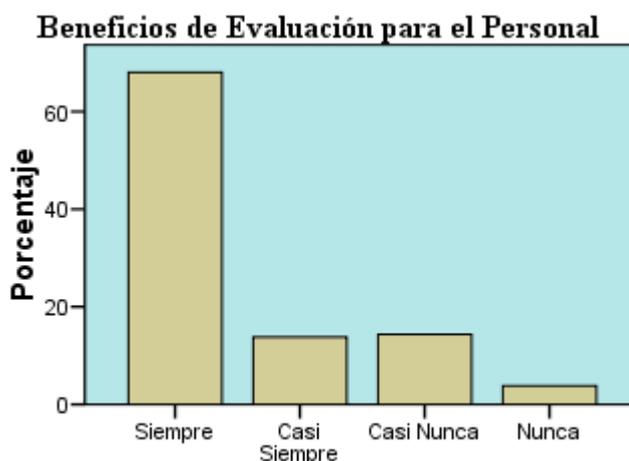
Un 79% de los encuestados se dan respecto al beneficio que traerá una correcta evaluación del desempeño, mientras que un 21% de los encuestados están en desacuerdo, como se aprecia en el cuadro 5 figura 5.

**Cuadro 6 Beneficios de Evaluación para el Personal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	232	66,9	68,0	68,0
	Casi Siempre	47	13,5	13,8	81,8
	Casi Nunca	49	14,1	14,4	96,2
	Nunca	13	3,7	3,8	100,0
	Total	341	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		347	100,0		

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez



**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

**Figura 6 Beneficios de Evaluación para el personal**

Estos resultados se dan porque los empleados están de acuerdo en que se debe realizar una evaluación que genere beneficios para los mismos, mientras tanto los demás piensan que los beneficiara.

#### 4.1.7 Beneficios de Evaluación para el Alcalde

Como se aprecia un 90% de los encuestados piensan que el jefe también se beneficia con una evaluación del desempeño, mientras tanto que un 10% piensa que no existe beneficio alguno.

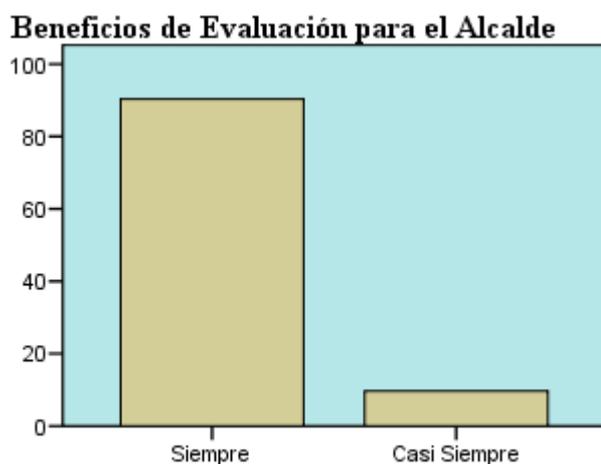
Como se puede observar en el cuadro 6 figura 6

**Cuadro 7 Beneficios de Evaluación para el Alcalde**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	308	88,8	90,3	90,3
	Casi Siempre	33	9,5	9,7	100,0
	Total	341	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		347	100,0		

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez



**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

**Figura 7 Benéficos de Evaluación para el Alcalde**

De acuerdo con la opinión de los encuestados se puede apreciar que en el GAD Municipal de Patate el jefe también se beneficia con una adecuada evaluación al desempeño, mientras tanto que una minoría piensa que no es así.

#### 4.1.8 Beneficios de Evaluación del GAD Municipal Patate

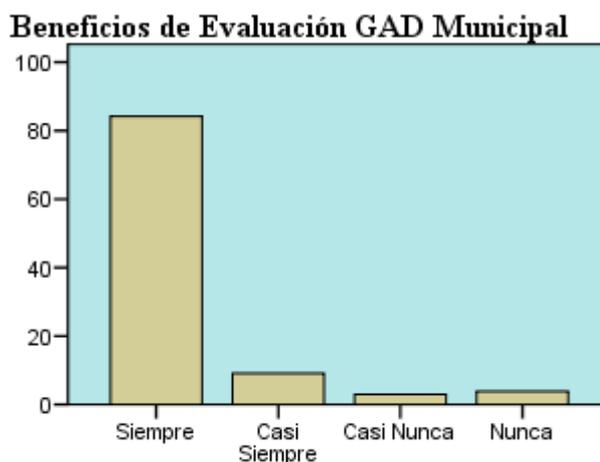
El 84% de los encuestados opinan que el GAD Municipal de Patate se beneficia con una evaluación del desempeño laboral, en tanto que el 16% no está de acuerdo en este concepto. Como se puede observar en el cuadro 8 figura 8

**Cuadro 8 Beneficios de Evaluación del GAD Municipal Patate**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	287	82,7	84,2	84,2
	Casi Siempre	31	8,9	9,1	93,3
	Casi Nunca	10	2,9	2,9	96,2
	Nunca	13	3,7	3,8	100,0
	Total	341	98,3	100,0	
Perdidos	Sistemas	6	1,7		
Total		347	100,0		

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez



**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

**Figura 8 Beneficios de Evaluación GAD Municipal Patate**

La mayor parte de los investigados coinciden que se obtiene un beneficio para la organización con la evaluación del desempeño, mientras tanto una minoría no lo considera así.

#### 4.1.9 Mejora del Desempeño

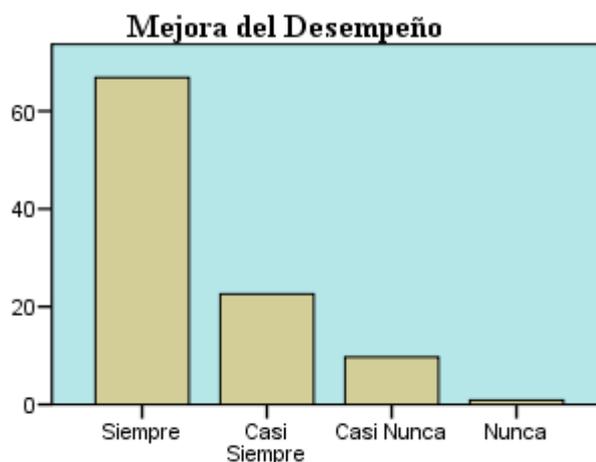
La mayor parte de los encuestados con un 67% opinan que la evaluación del desempeño aporta en el mejoramiento del desempeño de los mismos, además que el 33% muestra una negativa respecto a la misma. Como se observa en el cuadro 9 figura 9.

**Cuadro 9 Mejora del Desempeño**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	228	65,7	66,9	66,9
	Casi Siempre	77	22,2	22,6	89,4
	Casi Nunca	33	9,5	9,7	99,1
	Nunca	3	,9	,9	100,0
	Total	341	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		347	100,0		

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez



**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

**Figura 9 Mejora del Desempeño**

Estos resultados se dan en gran parte acertados debido a que se debe implementar una evaluación al desempeño, para así mejorar los resultados del personal esto se puede evidenciar en el gráfico.

#### 4.1.10 Política de Compensación

Los investigados con un 69% piensan que debe existir una política de compensación para determinar estímulos para el personal del GAD Municipal Patate, mientras que un 31% no creen conveniente se lo realice.

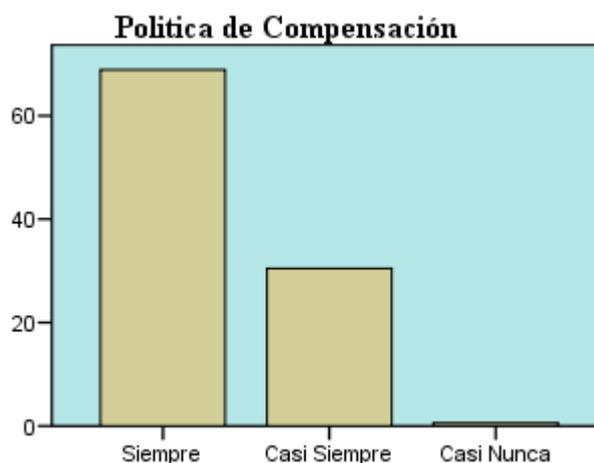
Como se puede observar en el cuadro 10 figura 10.

**Cuadro 10 Política de Compensación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	235	67,7	68,9	68,9
	Casi Siempre	104	30,0	30,5	99,4
	Casi Nunca	2	,6	,6	100,0
	Total	341	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		347	100,0		

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez



**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

**Figura 10 Política de Compensación para entrega de estímulos**

Los resultados se presentan en su mayoría positivos, debido a que los investigados están de acuerdo en que se debe implementar una política de compensación de entrega de estímulos, en tanto que una minoría cree que no es necesario para determinar esta necesidad.

#### 4.1.11 Necesidades de Capacitación

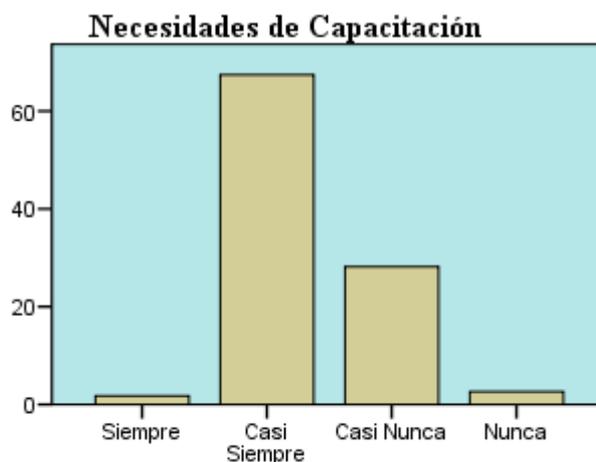
Con el mayor porcentajes de investigados con 70% cree que se debe identificar las necesidades de capacitación del personal, por tanto un 30% de investigados aseguran que no. Como se puede observar en el cuadro 11 figura 11.

**Cuadro 11 Necesidades de Capacitación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	6	1,7	1,8	1,8
	Casi Siempre	230	66,3	67,4	69,2
	Casi Nunca	96	27,7	28,2	97,4
	Nunca	9	2,6	2,6	100,0
	Total	341	98,3	100,0	
Perdidos	Sistemas	6	1,7		
Total		347	100,0		

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez



**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

**Figura 11 Necesidades de Capacitación**

Estos resultados parcialmente positivos se refieren a que se debe mejorar las capacidades del personal mientras que los demás piensan que no es necesario. Es decir que un personal capacitado como lo demuestran los resultados es prioridad para el GAD Municipal Patate.

#### 4.1.12 Desarrollo Profesional

Con un 60% de los investigados que creen que la evaluación al desempeño aporta en el desarrollo profesional del personal, mientras que un 40% muestra una negativa al respecto. Como se puede observar en el cuadro 12 figura 12.

**Cuadro 12 Desarrollo Profesional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	167	48,1	49,0	49,0
	Casi Siempre	120	34,6	35,2	84,2
	Casi Nunca	30	8,6	8,8	93,0
	Nunca	24	6,9	7,0	100,0
	Total	341	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		347	100,0		

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez



**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

**Figura 12 Desarrollo Profesional**

Con estos resultados se evidencia que la mayoría de los investigados busca un mayor desarrollo profesional dentro del GAD Municipal Patate, mientras que una minoría no lo considera de esa manera.

#### 4.1.13 Importancia de la Satisfacción del Usuario

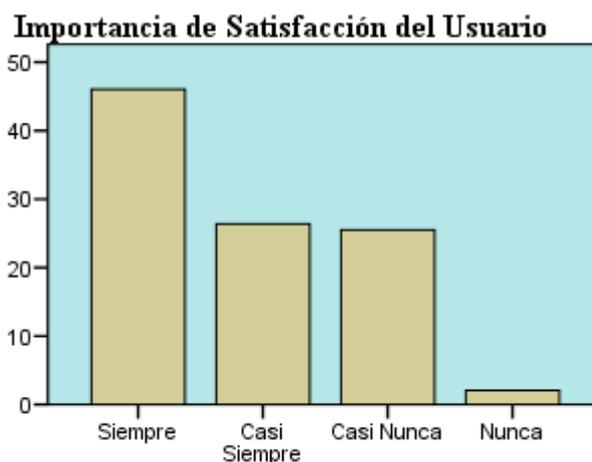
El 72% de los encuestados considera que la satisfacción de los usuarios es muy importante, en tanto que un 28% no lo considera importante, como se lo puede observar en el cuadro 13 figura13.

**Cuadro 13 Importancia de la Satisfacción del Usuario**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	157	45,2	46,0	46,0
	Casi Siempre	90	25,9	26,4	72,4
	Casi Nunca	87	25,1	25,5	97,9
	Nunca	7	2,0	2,1	100,0
	Total	341	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		347	100,0		

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez



**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

**Figura 13 Importancia de Satisfacción del Usuario**

Estos resultados demuestran que la satisfacción del usuario es importante para una organización sea esta pública o privada, mientras tanto que la minoría de los investigados piensa que no es importante.

#### 4.1.14 Percepciones y Expectativas del Usuario

Un 21% de los encuestados considera que siempre se debe interesar por las percepciones del usuario, mientras que un 57% piensa que se debe cumplir con sus expectativas con mayor frecuencia. En tanto que el 22% de los encuestados no cree necesario se lo haga. Como indica el cuadro 14 figura 14.

**Cuadro 14 Percepciones y Expectativas del Usuario**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	73	21,0	21,4	21,4
	Casi Siempre	193	55,6	56,6	78,0
	Casi Nunca	58	16,7	17,0	95,0
	Nunca	17	4,9	5,0	100,0
	Total	341	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		347	100,0		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alejandra Villagómez



Elaborado por: Alejandra Villagómez

**Figura 14 Percepciones y expectativas del usuario**

Estos resultados mayormente positivos se dan debido a que los investigados aseguran se debe cumplir con sus expectativas y percepciones, mientras tanto para una minoría de los investigados no es importante.

#### 4.1.15 Mayor Importancia y pronta solución a Quejas

Como se puede observar en el cuadro un 95% de los encuestados piensan que debe dar una mayor importancia y una pronta solución a las quejas realizadas por los usuarios, en cuanto al 5% quienes muestran una negatividad a la medida. Como se observa el cuadro 15 figura 15.

**Cuadro 15 Mayor importancia y pronta solución a Quejas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	205	59,1	60,1	60,1
	Casi Siempre	117	33,7	34,3	94,4
	Casi Nunca	17	4,9	5,0	99,4
	Nunca	2	,6	,6	100,0
	Total	341	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		347	100,0		

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez



**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

**Figura 15 Mayor importancia a quejas**

Los resultados se dan porque la mayoría de los investigados piensan que se debe dar una pronta solución a sus quejas, además que una minoría no lo considera necesario. Es decir la infirmitad de los usuarios del GAD expresan la necesidad de que sus requerimientos sean escuchados.

#### 4.1.16 Existir principio de satisfacción

Con un 68% de los investigados consideran que debe haber un principio de satisfacción del usuario, mientras que un 32% no lo considera así. Como se observa en el cuadro 16 figura 16.

**Cuadro 16 Existir un Principio de Satisfacción**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	231	66,6	67,7	67,7
	Casi Siempre	79	22,8	23,2	90,9
	Casi Nunca	24	6,9	7,0	97,9
	Nunca	7	2,0	2,1	100,0
	Total	341	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		347	100,0		

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez



**Elaborado por:** Alejandra Villagomez

**Figura 16 Principio de satisfacción del usuario**

Estos datos se dan mayormente por la insatisfacción que existe en los usuarios, mientras tanto la minoría de los investigados no consideran que debe existir. Por lo tanto en el GAD Municipal Patate debe tomar en cuenta esta investigación.

#### 4.1.17 Beneficio de la Satisfacción del Usuario

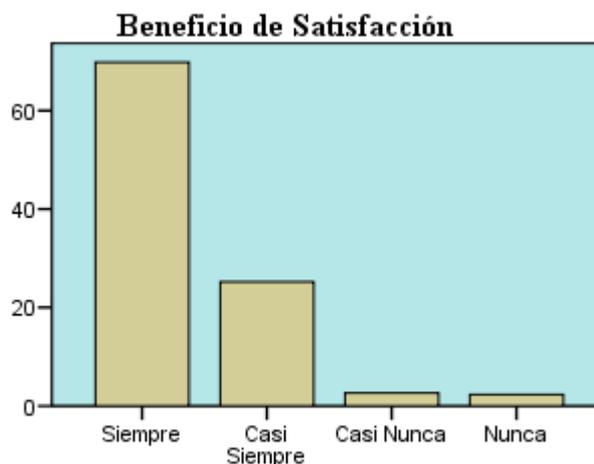
El 70% de los investigados creen que es beneficioso mantener a los usuarios satisfechos, mientras que el 30% no lo cree. Como se observa en el cuadro 17 figura 17

**Cuadro 17 Beneficio de la Satisfacción**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	238	68,6	69,8	69,8
	Casi Siempre	86	24,8	25,2	95,0
	Casi Nunca	9	2,6	2,6	97,7
	Nunca	8	2,3	2,3	100,0
	Total	341	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		347	100,0		

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez



**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

**Figura 17 Beneficio de Satisfacción**

Los resultados obtenidos demuestran que la mayor parte de los encuestados creen que existen beneficios cuando el usuario está satisfecho. Además que el restante de los investigados piensan que no. Además que los beneficios deben ser percibidos por el usuario para que este se sienta satisfecho.

#### 4.1.18 Beneficio por el cumplimiento de expectativas de los usuarios

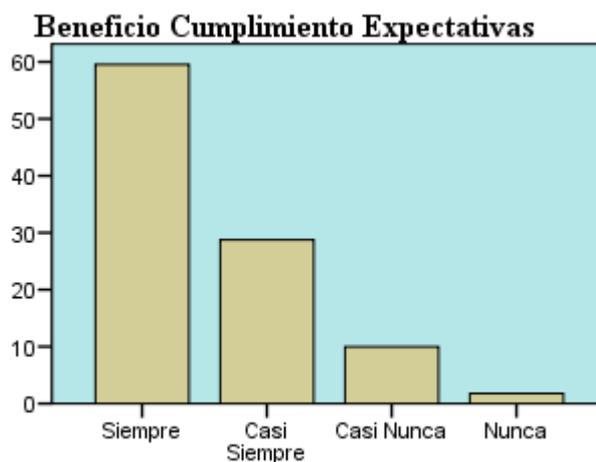
Con un 60% de los encuestados piensan que el cumplimiento de las expectativas de los usuarios traerá un beneficio adicional, un 29% se mantienen en un nivel intermedio, mientras tanto un 11% no esta de acuerdo. Como se puede observar en el cuadro 18 figura 18.

**Cuadro 18 Beneficio por el cumplimiento de expectativas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	203	58,5	59,5	59,5
	Casi Siempre	98	28,2	28,7	88,3
	Casi Nunca	34	9,8	10,0	98,2
	Nunca	6	1,7	1,8	100,0
	Total	341	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		347	100,0		

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez



**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

**Figura 18 Beneficio del cumplimiento de Expectativas del Usuario**

Como se aprecia los resultados se obtienen debido a que la mayor parte de los encuestados mantiene un alto nivel de aceptación en cuanto al beneficio del cumplimiento de expectativas.

#### 4.1.19 Satisfacción del Usuario Interno

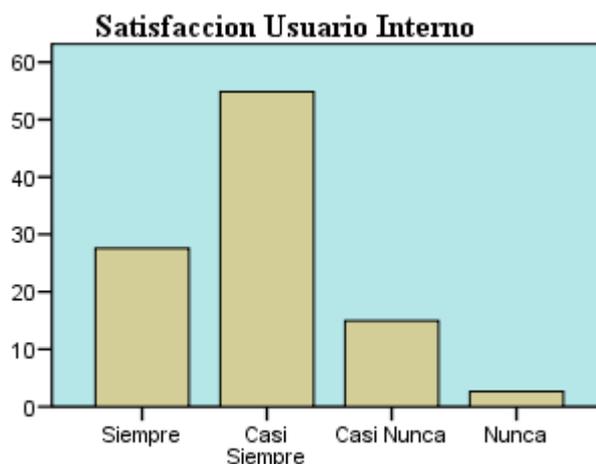
Como se puede observar en el cuadro un 30% de los investigados piensan que debe medir la satisfacción del usuario, en tanto que un 54% se mantiene positivo al respecto, además un 16% muestra una negatividad. Como se puede observar en el cuadro 19 figura 19

**Cuadro 19 Satisfacción del Usuario Interno**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	94	27,1	27,6	27,6
	Casi Siempre	187	53,9	54,8	82,4
	Casi Nunca	51	14,7	15,0	97,4
	Nunca	9	2,6	2,6	100,0
	Total	341	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		347	100,0		

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez



**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

**Figura 19 Satisfacción Usuario Interno**

Estos resultados se presentan debido a que la mayor parte de los investigados están de acuerdo en que aporta muchos beneficios si el usuario interno se encuentra satisfecho, es decir que el usuario interno no se encuentra estimulado para mantener una fidelidad con la institución.

#### 4.1.20 Satisfacción del Usuario Externo

De acuerdo al cuadro el 9% de los investigados piensan que se debe evaluar siempre la satisfacción del usuario externo, el 58% piensan que se debe realizarlo de manera esporádica, en tanto que el 33% no desea se lo realice. Como se aprecia en el cuadro 20 figura 20

**Cuadro 20 Satisfacción del Usuario Externo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	32	9,2	9,4	9,4
	Casi Siempre	40	11,5	11,7	21,1
	Casi Nunca	162	46,7	47,5	68,6
	Nunca	107	30,8	31,4	100,0
	Total	341	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		347	100,0		

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez



**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

**Figura 20 Satisfacción del Usuario Externo**

Como se observa en los resultados se dan debido a que la mayor parte de los investigados mantiene un punto medio la satisfacción del usuario externo, en tanto que estos deben estar completamente satisfechos en todo aspecto del servicio adquirido se la institución.

## UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

ENTREVISTA DIRIGIDA AL ALCALDE DEL GAD MUNICIPAL CANTÓN SAN CRISTÓBAL DE PATATE.

### PREGUNTAS

1) **¿Considera importante el empleo de la evaluación de desempeño al Personal del Municipio del Cantón San Cristóbal de Patate?**

Una evaluación a las personas que colaboran en esta institución es de gran importancia debido a que mientras el personal es evaluado se puede satisfacer las necesidades que nuestros usuarios requieren.

2) **¿El GAD Municipal de Patate con qué frecuencia da entrenamiento al personal?**

Por ser una institución pública estamos regidos por varios procesos de evaluación global que obliga el gobierno central, lo cual no es tan productivo porque cada institución tiene sus propios requerimientos es por esta razón que se ha permitido se realice este trabajo de investigación para que con la propuesta presentada podamos realizar una evaluación de manera más frecuente e interna.

3) **¿Cree usted que La evaluación restringe el juicio superficial del Director respecto del comportamiento funcional del empleado?**

La evaluación brinda puntos de partida para determinar el desempeño de un empleado además aporta al Director con una visión más clara de que aspectos se deben tomar en cuenta para identificar falencia y habilidades de cada una de las personas que laboran en esta institución.

4) **¿El GAD Municipal da a conocer como se realiza la promoción de cargos?**

Nosotros como institución debemos regirnos por normas establecidas en el código de contratación público debido a que todo tipo de ascenso que se realice debe ser aprobado

por varias instancias. Todo servidor público debe tener la garantía de crecimiento personal y profesional dentro de la institución donde brinde sus servicios.

**5) ¿Qué beneficios aporta la evaluación al desempeño del personal al GAD Municipal Patate?**

El principal beneficio es mantener a nuestros usuarios satisfechos, con la atención oportuna de todos sus requerimientos como también ayuda a conocer en que niveles se encuentra la mayor desatención a sus actividades y funciones. En tanto que una evaluación correcta brinda una imagen de transparencia dentro de la institución.

**6) ¿La evaluación del desempeño aporta en la mejora del desempeño en el personal del GAD Municipal?**

Una evaluación profunda y correctamente realizada siempre aporta en el comportamiento y desempeño de un empleado por medio de los criterios de evaluación que aporte tal o cual sistema o modelo, se observa resultados cuando un usuario sea este interno o externo está satisfecho.

**7) ¿Debería existir una política de compensación para determinar estímulos en el personal del GAD Municipal de Patate?**

En toda institución sea esta pública o privada debe existir una manera adecuada para compensar el trabajo de nuestros colaboradores para que estos devuelvan a la institución lealtad y sepan por medio de esta que su aporte es muy importante para que la imagen de este cantón siga siendo excepcional y ayude a sus usuarios en todos sus requerimientos.

**8) ¿Considera usted que es importante la satisfacción del usuario del GAD Municipal de Patate?**

Que un usuario este satisfecho es primordial para esta alcaldía porque eso demuestra que estamos entregando una buena gestión y en favor de la comunidad patateña, mientras un usuario está insatisfecho este socializa el maltrato con sus conocidos, familia y demás allegados esto genera una mala imagen de la institución.

Es por esta razón que siempre estamos luchando porque nuestros usuarios estén totalmente satisfechos de los servicios que se brinda en esta prestigiosa institución.

## **4.2 Comprobación de la hipótesis**

Para la verificación de la hipótesis planteada para la investigación se toma las preguntas 1. “¿Considera usted importante el empleo de la evaluación de desempeño al personal del GAD Municipal Patate?” y 17. “¿Considera usted importante que debe existir un principio de satisfacción del usuario por parte del GAD Municipal de Patate?”.

**Hipótesis nula (H<sub>0</sub>):** “La evaluación del desempeño laboral no incide en la satisfacción del usuario del GAD Municipal de San Cristóbal de Patate”.

**Hipótesis Alternativa (H<sub>1</sub>):** “La evaluación del desempeño laboral si incide en la satisfacción del usuario del GAD Municipal de San Cristóbal de Patate”.

### **4.2.1 Nivel de significancia**

El nivel de significancia escogido para la investigación es del 95%.

### **4.2.2 Elección de la prueba estadística**

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi- Cuadrada, cuya fórmula es:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

#### **Simbología:**

**f<sub>o</sub>** = Frecuencia observada.

**f<sub>e</sub>** = Frecuencia esperada.

### **4.2.3 Frecuencias observadas**

A continuación se presenta la tabla de contingencia, proveniente del impacto cruzado de las variables en estudio.

**Cuadro 21 Frecuencias observadas**

<b>TABLA DE DATOS OBSERVADOS</b>					
<b>PARÁMETROS</b>	<b>ESCALA</b>				<b>TOTAL</b>
	Siempre	casi siempre	casi nunca	nunca	
<b>1. Importante empleo de evaluación</b>	227	108	5	1	341
<b>2. Frecuencia de entrenamiento</b>	274	58	8	1	341
<b>3. Mejoramiento de relaciones interpersonales</b>	233	86	20	2	341
<b>4. Incentivos por buen desempeño</b>	270	68	2	1	341
<b>5. Promoción de cargos</b>	310	15	15	1	341
<b>6. Beneficios de evaluación para el personal</b>	232	47	49	13	341
<b>7. Beneficios de evaluación para el alcalde</b>	308	31	1	1	341
<b>8. Beneficios de evaluación GAD Municipal</b>	287	31	10	13	341
<b>9. Mejora de desempeño</b>	228	77	33	3	341
<b>10. Política de compensación</b>	235	104	1	1	341
<b>11. Necesidades de Capacitación</b>	6	230	96	9	341
<b>12. Desarrollo Profesional</b>	167	120	30	24	341
<b>13. Importancia de Satisfacción del usuario</b>	157	90	87	7	341
<b>14. Percepciones y expectativas del usuario</b>	73	193	58	17	341
<b>15. Mayor importancia a quejas</b>	205	117	17	2	341
<b>16. Existir principio de satisfacción</b>	231	79	24	7	341
<b>17. Beneficio de Satisfacción del usuario</b>	238	86	9	8	341
<b>18. Cumplimiento de expectativas</b>	203	98	34	6	341
<b>19. Satisfacción usuario externo</b>	94	187	51	9	341
<b>20. Satisfacción usuario interno</b>	32	40	162	107	341
<b>TOTAL</b>	4010	1865	712	233	6820

**Elaborado por: Alejandra Villagómez**

#### 4.2.4 Frecuencias esperadas

**Cuadro 22 Frecuencias Esperadas**

PARÁMETROS	ESCALA			
	siempre	casi siempre	casi nunca	nunca
1. Importante empleo de evaluación	200,50	93,25	35,60	11,65
2. Frecuencia de entrenamiento	200,50	93,25	35,60	11,65
3. Mejoramiento de relaciones interpersonales	200,50	93,25	35,60	11,65
4. Incentivos por buen desempeño	200,50	93,25	35,60	11,65
5. Promoción de cargos	200,50	93,25	35,60	11,65
6. Beneficios de evaluación para el personal	200,50	93,25	35,60	11,65
7. Beneficios de evaluación para el alcalde	200,50	93,25	35,60	11,65
8. Beneficios de evaluación GAD Municipal	200,50	93,25	35,60	11,65
9. Mejora de desempeño	200,50	93,25	35,60	11,65
10. Política de compensación	200,50	93,25	35,60	11,65
11. Necesidades de Capacitación	200,50	93,25	35,60	11,65
12. Desarrollo Profesional	200,50	93,25	35,60	11,65
13. Importancia de Satisfacción del usuario	200,50	93,25	35,60	11,65
14. Percepciones y expectativas del usuario	200,50	93,25	35,60	11,65
15. Mayor importancia a quejas	200,50	93,25	35,60	11,65
16. Existir principio de satisfacción	200,50	93,25	35,60	11,65
17. Beneficio de Satisfacción del usuario	200,50	93,25	35,60	11,65
18. Cumplimiento de expectativas	200,50	93,25	35,60	11,65
19. Satisfacción usuario externo	200,50	93,25	35,60	11,65
20. Satisfacción usuario interno	200,50	93,25	35,60	11,65

**Elaborado por: Alejandra Villagómez**

#### 4.2.5 Cálculo de grados de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos 1 por el número de las columnas menos 1, como se observa a continuación.

Grados de libertad (gl) = (Filas – 1) (Columnas – 1)

$$(\text{gl}) = (\mathbf{F-1}) (\mathbf{C-1})$$

$$(\text{gl}) = (20-1) (4-1)$$

$$(\text{gl}) = (19) (3)$$

$$(\text{gl}) = (57)$$

Tenemos, el valor tabulado  $X^2$  con 57 grados de libertad y un nivel de significancia de 0,05 es de **73,3115**

#### 4.2.6 Cálculo matemático

Se evalúa la hipótesis nula, es decir, que no hay asociación entre las variables, para ello se calcula el Chi Cuadrado comprobando con los valores obtenidos.

**Cuadro 23 Pruebas de chi-cuadrado**

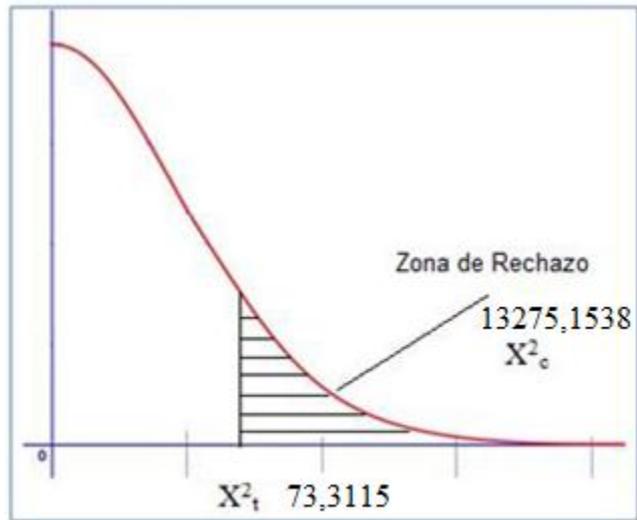
O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup> / E
<b>227</b>	200,50	26,50	702,25	3,09
<b>274</b>	200,50	73,50	5402,25	19,72
<b>233</b>	200,50	32,50	1056,25	4,53
<b>270</b>	200,50	69,50	4830,25	17,89
<b>310</b>	200,50	109,50	11990,25	38,68
<b>232</b>	200,50	31,50	992,25	4,28
<b>308</b>	200,50	107,50	11556,25	37,52
<b>287</b>	200,50	86,50	7482,25	26,07
<b>228</b>	200,50	27,50	756,25	3,32
<b>235</b>	200,50	34,50	1190,25	5,06
<b>6</b>	200,50	-194,50	37830,25	6305,04
<b>167</b>	200,50	-33,50	1122,25	6,72
<b>157</b>	200,50	-43,50	1892,25	12,05

<b>73</b>	200,50	-127,50	16256,25	222,69
<b>205</b>	200,50	4,50	20,25	0,10
<b>231</b>	200,50	30,50	930,25	4,03
<b>238</b>	200,50	37,50	1406,25	5,91
<b>203</b>	200,50	2,50	6,25	0,03
<b>94</b>	200,50	-106,50	11342,25	120,66
<b>32</b>	200,50	-168,50	28392,25	887,26
<b>108</b>	93,25	14,75	217,56	2,01
<b>58</b>	93,25	-35,25	1242,56	21,42
<b>86</b>	93,25	-7,25	52,56	0,61
<b>68</b>	93,25	-25,25	637,56	9,38
<b>15</b>	93,25	-78,25	6123,06	408,20
<b>47</b>	93,25	-46,25	2139,06	45,51
<b>31</b>	93,25	-62,25	3875,06	125,00
<b>31</b>	93,25	-62,25	3875,06	125,00
<b>77</b>	93,25	-16,25	264,06	3,43
<b>104</b>	93,25	10,75	115,56	1,11
<b>230</b>	93,25	136,75	18700,56	81,31
<b>120</b>	93,25	26,75	715,56	5,96
<b>90</b>	93,25	-3,25	10,56	0,12
<b>193</b>	93,25	99,75	9950,06	51,55
<b>117</b>	93,25	23,75	564,06	4,82
<b>79</b>	93,25	-14,25	203,06	2,57
<b>86</b>	93,25	-7,25	52,56	0,61
<b>98</b>	93,25	4,75	22,56	0,23
<b>187</b>	93,25	93,75	8789,06	47,00
<b>40</b>	93,25	-53,25	2835,56	70,89
<b>5</b>	35,60	-30,60	936,36	187,27
<b>8</b>	35,60	-27,60	761,76	95,22
<b>20</b>	35,60	-15,60	243,36	12,17
<b>2</b>	35,60	-33,60	1128,96	564,48
<b>15</b>	35,60	-20,60	424,36	28,29
<b>49</b>	35,60	13,40	179,56	3,66
<b>1</b>	35,60	-34,60	1197,16	1197,16
<b>10</b>	35,60	-25,60	655,36	65,54
<b>33</b>	35,60	-2,60	6,76	0,20
<b>1</b>	35,60	-34,60	1197,16	1197,16
<b>96</b>	35,60	60,40	3648,16	38,00
<b>30</b>	35,60	-5,60	31,36	1,05
<b>87</b>	35,60	51,40	2641,96	30,37
<b>58</b>	35,60	22,40	501,76	8,65

17	35,60	-18,60	345,96	20,35
24	35,60	-11,60	134,56	5,61
9	35,60	-26,60	707,56	78,62
34	35,60	-1,60	2,56	0,08
51	35,60	15,40	237,16	4,65
162	35,60	126,40	15976,96	98,62
1	11,65	-10,65	113,42	113,42
1	11,65	-10,65	113,42	113,42
2	11,65	-9,65	93,12	46,56
1	11,65	-10,65	113,42	113,42
1	11,65	-10,65	113,42	113,42
13	11,65	1,35	1,82	0,14
1	11,65	-10,65	113,42	113,42
13	11,65	1,35	1,82	0,14
3	11,65	-8,65	74,82	24,94
1	11,65	-10,65	113,42	113,42
9	11,65	-2,65	7,02	0,78
24	11,65	12,35	152,52	6,36
7	11,65	-4,65	21,62	3,09
17	11,65	5,35	28,62	1,68
2	11,65	-9,65	93,12	46,56
7	11,65	-4,65	21,62	3,09
8	11,65	-3,65	13,32	1,67
6	11,65	-5,65	31,92	5,32
9	11,65	-2,65	7,02	0,78
107	11,65	95,35	9091,62	84,97
			SUMA	<b>13275,1538</b>

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

**Fuente:** Encuesta



**Fuente: Propia**

**Elaborado por: Alejandra Villagómez**

**Figura 21 Representación gráfica del Chi Cuadrado**

#### **4.2.7 Decisión final**

El Chi cuadrado calculado 13275,1538 es mayor que el Chi cuadrado tabulado 73,3115, con el nivel de significancia de 0,05, se rechaza la hipótesis nula. Por consiguiente se acepta la hipótesis alternativa es decir que, “La evaluación del desempeño laboral si incide en la satisfacción del usuario del GAD Municipal de San Cristóbal de Patate”.

## **CAPITULO IV**

### **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

De los resultados obtenidos a través de la investigación de campo se concluye lo manifestando lo siguiente:

- En cuanto a la importancia de una Evaluación al Desempeño Laboral se evidencia que la mayor parte de las personas involucradas en GAD Municipal de Patate, consideran la importancia de realizar una evaluación al desempeño del personal que labora en esta institución pública.
  
- La evaluación del desempeño laboral es frágilmente comprendida como un instrumento que evalúa al empleado, además que la frecuencia adecuada para

realizar un entrenamiento debe ser continua, así como también un impulso al mejoramiento de relaciones interpersonales entre superior y subordinado, en tanto que se entregue incentivos adecuados por el buen desempeño, Además una adecuada promoción o cargo de mayor responsabilidad.

- El GAD Municipal Patate al realizar una evaluación al desempeño es el principal perjudicado, en tanto la aplicación de un sistema de evaluación beneficia tanto al personal de esta prestigiosa institución, así como al alcalde y en especial a la mejora en la satisfacción del usuario.
- El GADM Patate al aplicar una evaluación aporta en la mejora del desempeño de su personal, como también al existir una política de compensación que determine estímulos adecuados para el personal, ya que este ayuda a satisfacer a sus usuarios.
- El GADM Patate al no realizar una correcta identificación de la necesidad de capacitar a su personal no aporta de manera adecuada a la planeación y desarrollo de la carrera profesional de sus empleados, por lo tanto no satisface a sus usuarios.
- El GADM Patate al no dar importancia a la satisfacción de sus usuarios no presenta un interés propicio a las expectativas y percepciones de los mismos, además según las encuestas el GAD debe dar mayor importancia y una pronta solución a quejas emitidas por sus usuarios.
- Además se puede decir que en el GADM Patate debe existir un principio de satisfacción de sus usuarios. Por lo tanto la institución obtendría beneficios siempre que sus usuarios se sientan satisfechos.
- Los usuarios del GADM Patate en su mayoría obtendrán beneficios con el cumplimiento de sus expectativas según las encuestas. Asimismo siempre se

debe medir la satisfacción del usuario interno, por lo tanto la frecuencia de evaluación de la satisfacción del usuario externo debería ser de manera esporádica ya que esta se ve afectada por la inadecuada evaluación del desempeño.

## **5.2 Recomendaciones**

- Reconociendo la importancia de la Evaluación al Desempeño del personal, las autoridades del GADM Patate debe implementar nuevas políticas de compensación, tales como: Impulsar programas de capacitación; como también de entrenamiento, mejorar las relaciones interpersonales tanto de superior a subordinado y viceversa. Asimismo un plan de incentivos por buen desempeño y una adecuada promoción de cargos.
- Para satisfacer de una mejor manera a los usuarios el GADM Patate y obtener beneficios tanto de la institución como de sus autoridades y personal y este se desarrolle profesionalmente, debe dar una pronta solución a quejas realizadas por sus usuarios tanto internos como externos.
- Para satisfacer a los usuarios se recomienda dar la importancia necesaria a las expectativas tanto y percepciones, se debe implementar un principio de satisfacción.
- El GADM Patate debe medir la satisfacción del usuario interno con mayor frecuencia es decir por lo menos cada trimestre del año. Asimismo debe evaluar si el usuario externo está satisfecho por lo menos una vez en el año.
- Proponer la implementación de un Modelo de Evaluación de 360° para los colaboradores que laboran en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate que permita mejorar el desempeño laboral, ya que al evaluar al personal provocara en los empleados una mejora notoria ante la atención al usuario, mejorando así la satisfacción de los mismos.

## **CAPITULO VI**

### **6 PROPUESTA**

#### **6.1 Datos informativos**

##### **TITULO**

Modelo de Evaluación del desempeño de 360° al personal del GAD Municipal San Cristóbal de Patate, para mejorar la Satisfacción de sus Usuarios.

##### **6.1.1 Nombre de la Institución Ejecutora**

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Cristóbal de Patate.

### **6.1.2 Beneficiarios**

Autoridades, Colaboradores y Clientes Externos del GADM Patate.

### **6.1.3 Ubicación**

Provincia: Tungurahua

Cantón: Patate

Calles: Avenida Ambato y Juan Montalvo

### **6.1.4 Tiempo Estimado de la Ejecución**

Julio 2015 – Agosto 2015

### **6.1.5 Equipo Técnico Responsable**

Investigadora: Mayra Alejandra Villagómez Ojeda

Jefe de Recursos Humanos: Ing. Alexandra Pérez

Docente: Ing. Msc. Luis Velásquez Medina

### **6.1.6 Costo**

\$ 2090

### **6.1.7 Alcance**

El sistema de evaluación del desempeño servirá para evaluar a los siguientes niveles: Ejecutivo, Administrativo y Operativo del GADM Patate.

## **6.2 Antecedentes de la Propuesta**

La investigación realizada hace posible la presente propuesta, de diseñar un sistema de Evaluación del desempeño mediante el modelo 360°. Debido a que en una adecuada evaluación del desempeño laboral es necesario considerar un modelo, que debe ser una herramienta de cambio, es decir, un desarrollo en el desempeño de los colaboradores. Además con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los colaboradores de

dicha institución nos podemos dar cuenta que las autoridades han observado la necesidad de implementar una adecuada evaluación del desempeño, el cual aportara en el rendimiento efectivo del personal, ya que ayudara a que el personal tenga un conocimiento basto de sus tareas y funciones.

El diseño de una adecuada evaluación al desempeño, es una de las prácticas de menor importancia en una organización pública, la evaluación al desempeño del personal es muy importante cuando se implementa en organizaciones que brindan credibilidad a la institución junto al servicio público ya conocido para satisfacer las expectativas tanto de sus autoridades como de su personal y sus usuarios. Este es un proceso de ideología de realizar un cambio en las técnicas de evaluación de desempeño para mantener un nivel de satisfacción alto tanto de la organización como de sus usuarios.

### **6.3 Análisis de Factibilidad**

#### **6.3.1 Administrativa**

En el aspecto administrativo, el Alcalde por su espíritu emprendedor y visionario tiene predisposición absoluta de apoyar los cambios, la innovación en el manejo de la empresa, es así que colaborará con todos los requerimientos necesarios para implementar un modelo de evaluación al personal, contribuyendo con el progreso de del GAD Municipal, puesto que está comprometido con la ciudadanía a través del éxito y al liderazgo.

#### **6.3.2 Político**

“El GAD Municipal de Patate aplicará el modelo de evaluación al personal de una manera eficiente lo cual no afectará a las disposiciones del estado ecuatoriano ya que la información está relacionada a los servicios que se brindan y no interrumpe la política del país.

#### **6.3.3 Económico – Financiero**

“El GAD Municipal de Patate” al contar con capital gestionado de las arcas del estado va a autofinanciar este proyecto de investigación sobre la evaluación del personal.

#### **6.3.4 Ambiental**

Con el presente proyecto de investigación se pretende disminuir los niveles de desperdicio de tiempo, esta finalidad se logrará al aplicar la propuesta desarrollada en este capítulo, puesto que con la optimización del recurso humano se contribuirá a alcanzar el objetivo expresado anteriormente, cabe destacar que no se incurrirá en ningún costo adicional.

#### **6.3.5 Legal**

No existen limitaciones de carácter legal, en el derecho público lo que no está prohibido está permitido, y la filosofía de la ley no puede ser contraria la gestión del cambio. Además el reglamento interno de la empresa permite elaborar y poner en práctica la propuesta que se está planteando.

#### **6.4 Justificación**

De acuerdo a la investigación realizada, la organización gubernamental objeto de estudio, carece de los lineamientos necesarios para aplicar una evaluación del desempeño.

Por esta razón, para facilitar la puesta en práctica del sistema de evaluación del desempeño 360 grados en el GAD Municipal de Patate. En el ambiente competitivo empresarial que se está desarrollando continuamente, se exige una administración de recursos humanos más eficaz y eficiente. Por lo tanto el recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales.

Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, donde la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la satisfacción de sus usuarios y optimización de los servicios que brinda la empresa.

La evaluación y el desarrollo del trabajador se considera como un medio para el crecimiento de la fuerza de trabajo de toda empresa, preparando a las personas que laboran en ella para el desarrollo de sus actividades, por lo que son los únicos elementos

capaces de dirigirse y desarrollarse por sí mismos, debido a que tienen una enorme aptitud de crecimiento.

De ahí que un personal motivado y que trabaja en equipo son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir la fuerza interna de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

Por otra parte se debe considerar que la evaluación facilita el rendimiento y el comportamiento relacionado con el trabajo, por ello, el contenido del sistema de evaluación y desarrollo del recurso humano que se propone debe ajustarse al trabajo de cada uno de los colaboradores de la empresa.

Con el apoyo de este sistema de evaluación se podrá medir los conocimientos, destrezas y aptitudes de sus trabajadores, propiciando que el colaborador sea más competente y hábil. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable. En tal sentido logrará el desarrollo del recurso humano y mejorará la satisfacción del usuario.

## **6.5 Objetivos**

### **6.5.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo de evaluación del desempeño de 360°, para el personal del GAD Municipal Patate para mejorar la satisfacción del usuario de esta institución.

### **6.5.2 Objetivos Específicos**

- Impulsar el compromiso de las autoridades y cooperación de los trabajadores para aplicar este sistema de evaluación, y así mejorar la satisfacción de sus usuarios.
  
- Identificación de competencias con instrumentos para la evaluación del desempeño para los diferentes niveles de desempeño de cada uno de los

empleados y tomar medidas correctivas oportunas (feedback), para el mejoramiento del desempeño de sus funciones y mejorar la satisfacción del usuario.

- Aplicar la propuesta del modelo de evaluación del desempeño 360 grados en el área administrativa, como una prueba piloto, para posteriormente aplicarla en toda la organización.

## **6.6 Fundamentación Científico – Técnica**

Se expone lo siguiente sobre la evaluación de 360° según, (Alles, Desempeño por Competencias y Evaluación de 360°, 2010, pág. 145). La Evaluación de 360° es lo que técnicamente se denomina una herramienta para el desarrollo personal que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno tanto interno como externo con el fin de corregir malas prácticas y retroalimentar continuamente para lograr la excelencia en el desempeño de las labores. Además la evaluación de 360° Feedback es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no solo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos. Consiste en un cuestionario/formulario donde se determinan dos apreciaciones:

- Valora la efectividad del evaluado en condiciones normales de trabajo.
- La segunda valoración se realiza sobre las mismas competencias pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, etc.

### **El verdadero objetivo de la evaluación de 360° es el desarrollo de las personas**

Es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos, según (Alles, Desempeño por Competencias y Evaluación de 360°, 2010, pág. 147), *“Su puesta en práctica implica un compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del*

*capital humano*”. Por ello la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes. El desarrollo de recursos humanos comprende varios conceptos y componentes, puede estar dirigido desde la empresa, cuando esta decide emprender acciones sobre una competencia en particular o sobre varias, implementan actividades de entrenamiento y capacitación sobre temas específicos.

La herramienta de 360° propone la auto-evaluación. A través de la aplicación de la evaluación de 360° una empresa u organización le está proporcionando a su personal una formidable herramienta de auto-desarrollo. Para la empresa y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de desarrollo”.

Mientras tanto en cuanto a esta argumentación y su correcta aplicación se puede decir que según, (LISTADOS UNIDOS MEXICANOS, 2011, págs. 1-4) determinan:

“La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas”.

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

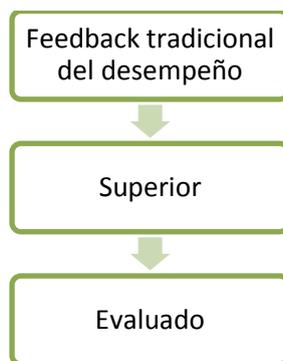
Los objetivos que presenta la evaluación del desempeño de 360° para la, (CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN PARA ANTOQUIA, 2014) son:

1. Permite la toma de decisiones relacionadas con el salario, promoción, mantenimiento y finalización del contrato de trabajo.
2. Proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño.
3. Contribuye al desarrollo de los empleados.
4. Motiva a los trabajadores.

5. Disminuye el favoritismo en la toma de decisiones relacionadas con la recompensa.

Así mismo para (Jorge, 2014) quien indica que, *el verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas. Su puesta en práctica implica un gran compromiso tanto de la empresa como del personal que integra, implicando confianza y confidencialidad.* Además la evaluación de 360 grados será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados. El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Luego, reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Para la organización y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias.

**Ilustración 1 Feedback tradicional del desempeño**



**Fuente:** Elaboración propia, adaptado de (Alles, Desempeño por Competencias y Evaluación de 360°, 2010, pág. 147) de su libro

Los principales puntos de elaboración son determinantes para la aplicación de este sistema de evaluación. (Alles, Desempeño por Competencias y Evaluación de 360°, 2010, pág. 147), asevera que:

A) Preparación.- Es muy importante que este proceso se dé a conocer de manera estratégica y cuidadosa a la organización a través de:

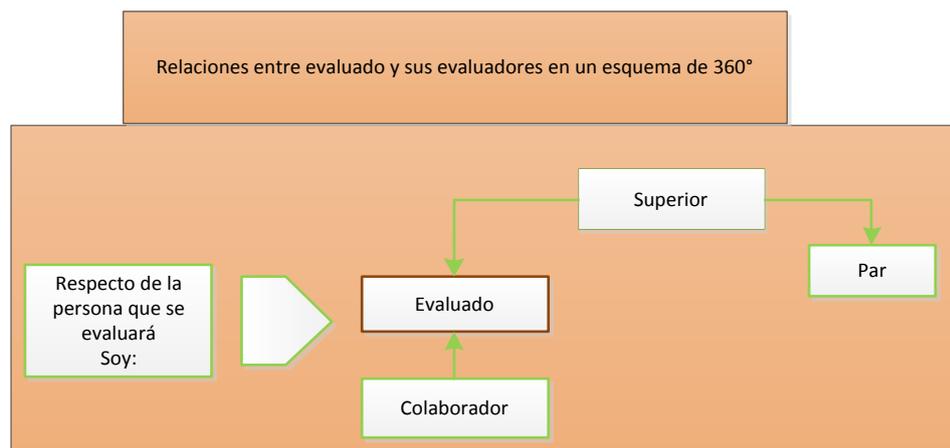
- Explicar con claridad que el propósito de utilizar este proceso de retroalimentación de 360 grados es para coadyuvar con el desarrollo de los individuos que colaboran en la organización.
- Enfatizar sobre la confidencialidad del proceso.
- Garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.
- Capacitar a aquellos que participarán en el proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeñar.

Un adecuado diseño de la herramienta

La Evaluación de 360° puede tener distinto alcance. En todos los casos, para que se pueda considerar como una evaluación de 360°, debe darse un esquema como el siguiente:

**Ilustración 2 Relaciones entre Evaluados y Evaluadores**

### **Relación entre evaluado y sus evaluadores en un esquema de 360°**

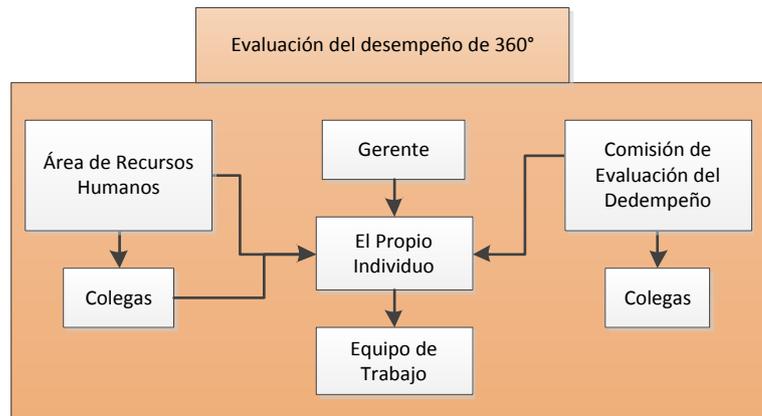


**Fuente:** Elaboración propia adaptado de (Alles, Desempeño por Competencias y Evaluación de 360°, 2010, pág. 149).

Si bien la evaluación de 360° es una herramienta de evaluación del desempeño con propósitos de desarrollo, es posible que se realicen estas evaluaciones para otros fines, como por ejemplo, evaluar el potencial. Según (Chiavenato, Administración de

Recursos Humanos, 2008, pág. 246) “la evaluación del desempeño de 360° se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado”. Es una forma más rica de evaluación porque la información viene de todos lados.

**Ilustración 3 Evaluación del Desempeño 360°**



**Fuente:** Elaboración propia adaptado de (Chiavenato, 2008, pág. 247)

Por lo contrario para (Chiavenato, 2008, pág. 249) determina que: La evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. La evaluación de 3600 también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Además que para este efecto se proporciona la información para crear un formato de retroalimentación de acuerdo a las necesidades de su organización.

**Para** (Chiavenato, 2008, pág. 250) **Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:**

Medir el Desempeño del personal.

Medir las Competencias.

**Diseñar Programas de Desarrollo.**

Además para (Chiavenato, 2008, pág. 231), asevera que: La validez de la evaluación de 360° depende del diseño de lo que se desea medir. En ella se identifican a través de la información de 3 a 5 factores críticos de éxito, los factores pueden ser:

Enfoque al Usuario, Trabajo en Equipo, Iniciativa, Desempeño, Eficiencia, Rapidez / Velocidad, Valor Agregado, Confianza y Honestidad, Puntualidad, Compromiso y Responsabilidad

Estos factores de éxito son esenciales para que un empleado sea un miembro que contribuya de manera eficaz en la organización o en un departamento específico.

Para cada factor de éxito se generan de 4 a 5 descripciones específicas del comportamiento esperado. Los factores de éxito y las descripciones del comportamiento esperado se incorporan en el formato de calificación.

En tanto según, (CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN PARA ANTOQUIA, 2014) las ventajas de una evaluación al desempeño son:

- El sistema es más amplio, las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La calidad de la información es mejor (la calidad es más importante que la cantidad).
- Complementa iniciativas de administración de calidad total haciendo énfasis en los clientes y equipos.
- Reducir el sesgo y los prejuicios; la retro-información procede de varias personas, no de una.

De igual manera que las desventajas para (CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN PARA ANTOQUIA, 2014) :

El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.

La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos.

Opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.

Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

Potencial de desarrollo.

### **Conduciendo las Evaluaciones**

Las personas que recibirán la retroalimentación de 360° seleccionaran a los evaluadores que les darán dicha retroalimentación. Estos evaluadores deberán incluir al superior inmediato, los compañeros del mismo grupo de trabajo y colegas de otros departamentos o grupos de trabajo. Los evaluadores deberán seleccionarse teniendo en mente que lo que se requiere es información profunda y objetiva. El superior inmediato podrá sugerir evaluadores adicionales. (Chiavenato, 2008, pág. 233). Siempre y cuando se cumpla con los argumentos que aporta el autor como son:

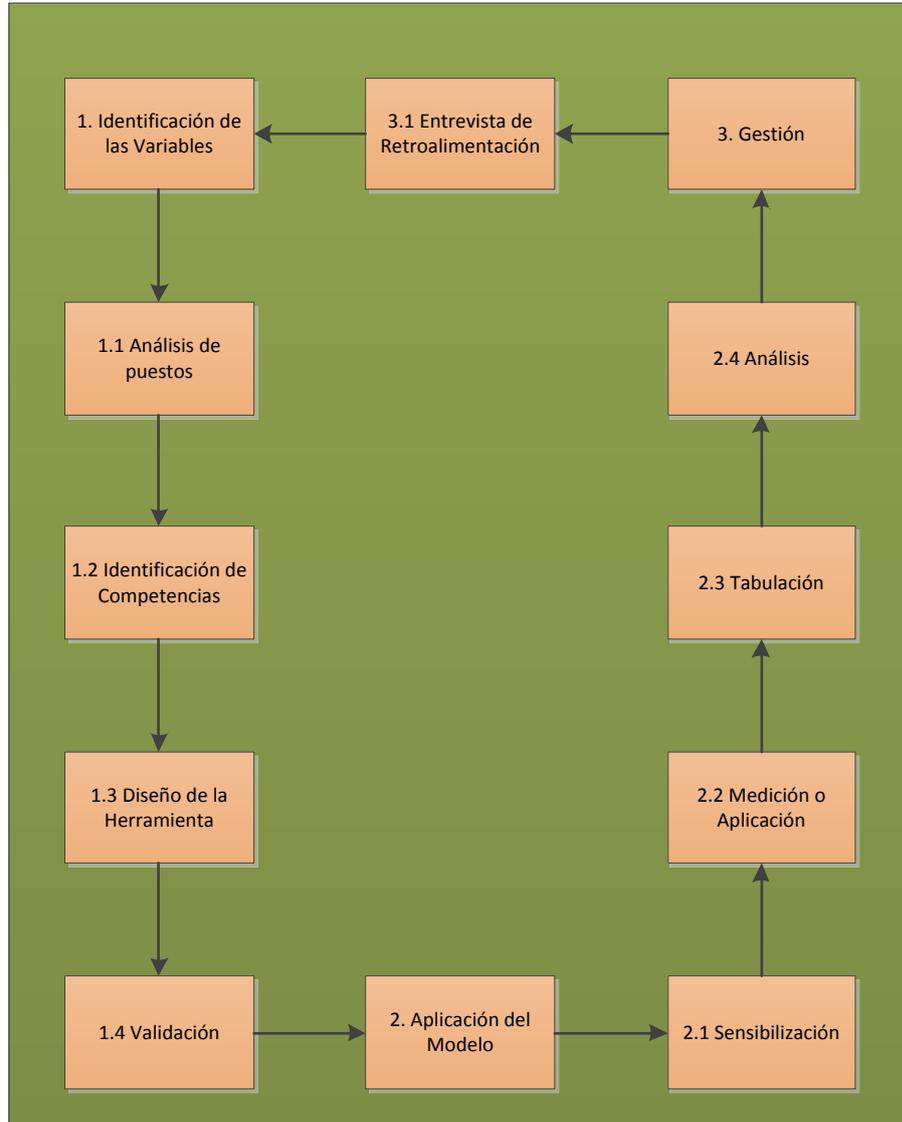
Los evaluadores serán notificados de que participarán en el proceso de evaluación de determinado empleado y se les enviará el formato vía electrónica o en papel.

Antes de calificar, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así, evitar efectos Halo (todas las calificaciones altas) o efectos de tendencia central (Se califican todos los factores en la media).

Los evaluadores llenarán el formato de evaluación. Los evaluadores regresarán el formato a la persona que se les indique para que tabule los datos. Esta persona deberá ser un elemento neutral dentro de este proceso y será seleccionada por el líder del proyecto de evaluación 360 grados.

## 6.7 Metodología Modelo Operativo

Ilustración 4 Modelo Operativo



**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

Para iniciar el estudio de esta propuesta, en la investigación se ha aplicado el método deductivo, al partir de la utilización de datos generales, es decir la falta de un sistema de evaluación del desempeño de los empleados del GAD Municipal de Patate, lo que me ha permitido establecer varias deducciones y llegar a conclusiones determinadas. Con la utilización del método inductivo, se determinó la importancia del contacto directo con los empleados del GAD Municipal de Patate, partiendo desde la especificidad de los

objetos a la unidad de los conceptos; para tener una determinación aproximada de la serie de fenómenos que se inducirían, en este caso, se realizaron las encuestas directamente al personal de la institución como fuente directa, para luego establecer la premisa general.

La metodología técnica del estudio de la evaluación del desempeño de 360°, la cual rompe el esquema de que el jefe es la única persona que puede evaluar los factores de sus subordinados. En este caso se seleccionó esta metodología para que se evalué: al personal por los pares y subordinados, es decir entre ellos; a los clientes internos y externos. De esta manera es muy importante la opinión de los compañeros que trabajan conjuntamente.

En relación a la estructura orgánica del GADM Patate, este sistema permite realizar la evaluación de 360°, según (Alles, 2005, pág. 71), quien determina que: *“Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes”*. Se la realizara en los siguientes ángulos para el nivel ejecutivo, administrativo y operativo que tiene una relación directa con el usuario interno y externo es de 360°.

### **Determinación de las Variables**

Para la evaluación del desempeño el resultado de esta evaluación será producto del cálculo que corresponda, el cual debe respetar el porcentaje que aporta cada evaluación al total y se define así:

**Cuadro 24** Para el Nivel Ejecutivo

<b>LAS EVALUACIONES DEL NIVEL EJECUTIVO</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>Jefe inmediato</b>	40%
<b>Subordinado</b>	20%
<b>Pares</b>	20%
<b>Autoevaluación</b>	20%
<b>TOTAL</b>	100%

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

**Cuadro 25** Para el Nivel Administrativo

<b>LAS EVALUACIONES DEL NIVEL ADMINISTRATIVO</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>Jefe inmediato</b>	50%
<b>Pares</b>	30%
<b>Autoevaluación</b>	20%
<b>TOTAL</b>	100%

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

**Cuadro 26** Para el Nivel Operativo

<b>LAS EVALUACIONES DEL NIVEL OPERATIVO</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>Jefe inmediato</b>	40%
<b>Pares</b>	15%
<b>Autoevaluación</b>	15%
<b>Cliente externo</b>	30%
<b>TOTAL</b>	100%

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

### **Identificación de las Variables y Competencias**

Ésta es la primera fase del proceso de evaluación del desempeño 360 grados, es el momento de sentar las bases para la evaluación, es crucial que la mayoría del personal esté de acuerdo en llevar a cabo la evaluación para que exista un alto grado de colaboración, debido a que este método necesita de tiempo y esfuerzo de todos, para que tenga éxito. Éste se divide en cuatro etapas:

#### **a. Análisis de puestos**

El análisis de puestos, se realiza con base en la descripción de los puestos, determina los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

Éste brinda una idea clara de las funciones y actividades que desempeña el evaluado y guía al encargado del proceso a determinar los factores y competencias que se utilizarán para elaborar la herramienta de evaluación. Para corroborar se cita a, (Loaurt, 2011, pág. 19), *“Es el procedimiento de obtención de la información acerca de los puestos, su contenido, aspectos y condiciones que lo rodean”*.

### **b. Identificación de Competencias**

Competencia se refiere al conjunto de comportamientos, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con alta calidad determinadas funciones, identificados éstos como factores. Según (Alles, 2010), determina que:

#### **Competencias organizacionales**

##### **a) Conocimientos técnicos y profesionales**

1. Experiencia técnica y profesional.
2. Mejora procesos existentes.
3. Se capacita.
4. Organización del trabajo.

##### **b) Administración de los recursos**

1. Toma la iniciativa.
2. Responsable.
3. Toma decisiones razonables.
4. Utilización eficiente de recursos.

##### **c) Trabajo en equipo**

1. Ayuda a los logros del equipo.
2. Antepone los intereses del equipo.
3. Busca consenso.
4. Incentiva el compromiso.
5. Tiene buenas relaciones interpersonales.

**d) Servicio al cliente**

1. Atiende las necesidades del cliente.
2. Presenta ideas en forma simple y clara.
3. Sabe escuchar.
4. Solicita y provee retroalimentación efectiva.
5. Comunicación.

**e) Diseño de la herramienta o cuestionario**

Luego de identificar las competencias a evaluar, se elabora el cuestionario, no debe incluir preguntas abiertas para mantener el anonimato de los evaluadores. (Alles, 2010) Determina que *“Ésta es considerada la etapa más larga del proceso de evaluación”*. Así mismo el cuestionario debe tener correlación entre la filosofía y los objetivos de la organización. Para obtener buenos resultados, como mínimo, tres personas deberán responder el cuestionario, sin incluir al evaluado.

➤ **Redacción**

Así mismo para (Loart, 2011) la redacción del cuestionario es esencial en el proceso de evaluación, éste permitirá recolectar información de alta calidad si está bien redactado y respeta los siguientes lineamientos:

## **Lineamientos para la redacción del cuestionario**

Los lineamientos para la redacción de un cuestionario de evaluación de 360° según, (Alles, Desempeño por Competencias y Evaluación de 360°, 2010) afirma que son los siguientes:

### **➤ Positivamente**

El cuestionario debe ser escrito positivamente como lo asegura, (Alles, 2010), *Los comportamientos deben ser descritos en forma positiva, para asegurar que el evaluado esté dispuesto a recibir la retroalimentación y se conserve el anonimato.*

### **➤ Comportamiento**

Durante todo el cuestionario se debe cuidar que todas las preguntas sean explícitas, para que no existan dudas en la interpretación de los enunciados. Esto permitirá recolectar información confiable.

### **➤ Multidireccional**

El cuestionario debe ser multidireccional según, (Cordova, 2014) quien dice, debido a que será un mismo cuestionario o herramienta para cada nivel jerárquico. El proceso de evaluación de los trabajadores es confidencial y reservado y de uso exclusivo del Comité de evaluación. El resultado final se le hará saber a cada uno de los empleados. Además el departamento de recursos Humanos, será el responsable del proceso, el cual pondrá en conocimiento a la máxima autoridad para que se realicen los procedimientos administrativo y se apruebe el presupuesto financiero. Por lo cual el jefe inmediato, deberá evaluar a su personal el mismo que debe hacer un seguimiento sobre el desempeño de sus colaboradores, identificando las fortalezas para explotarlas y llegar a desarrollarlas al nivel óptimo para que contribuya con la institución y esto a la vez se constituya una oportunidad para el colaborador, y las debilidades para que sean reforzadas y se constituya un compromiso de mejora por parte del trabajador.

### **➤ Escala de calificación**

Esta puede ir de uno a diez o de uno a cinco. Varios autores recomiendan la escala de uno a diez, debido a que permite identificar mejor los resultados.

Con la escala puede utilizar cualquiera de los siguientes enunciados:

Pobre, justo, bueno, muy bueno y excelente.

Para nada, a menudo, regularmente, muy seguido y casi siempre.

Necesita mejorar, área para desarrollar, llena las expectativas, es una fortaleza y excepcional.

Sin importancia, poca importancia, importante, muy importante y crítico.

**Cuadro 27** Escala de calificación

<b>Enunciado</b>	<b>Explicación</b>
<b>Sobresaliente</b>	Siempre supera las expectativas
<b>Muy bueno</b>	Algunas veces supera las expectativas
<b>Bueno</b>	Cumple con lo esperado
<b>Regular</b>	Algunas veces cumple con lo esperado
<b>Deficiente</b>	Nunca cumple con lo esperado

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

#### ➤ **Validación de la herramienta**

La validación de la herramienta utilizada en la evaluación del desempeño de 360° según, (Robert, 2013, pág. 282). Esta consiste en entregar el cuestionario a un grupo de personas que representen el nivel o niveles jerárquicos que serán evaluados. Éstos recibirán y proporcionarán retroalimentación de las preguntas y determinarán qué características son más importantes y fáciles de entender y observar. Esta etapa se realiza con la finalidad de conocer qué clase de información se recopilará y si existen enunciados que no se entienden o se pueden interpretar de varias formas.

#### ➤ **Aplicación del modelo**

Esta fase consiste en recopilar la información, es decir, evaluar a los empleados y conocer el desempeño que cada individuo tiene en el puesto de trabajo para el cual fue contratado. Se compone de las siguientes etapas:

➤ **Sensibilización**

La sensibilización de la aplicación de la evaluación de 360° para, (Alles, 2005) se debe realizar. Luego de crear las políticas que definan cuántos evaluadores serán para cada persona, se debe preparar una reunión con el personal involucrado, en la misma, deberán ser capacitados para evaluar y recibir la retroalimentación, esto permitirá que todos los involucrados provean información de alta calidad. Es el momento para explicar el proceso, resaltar los beneficios, listar las actividades, fechas clave y resolver cualquier duda.

Se sugiere que el evaluado elija el equipo de evaluadores, para que se sienta que tiene control sobre su evaluación y para que reciba positivamente los resultados, previo a ser autorizado por su jefe. Se debe enfatizar en el anonimato de los evaluadores y en los lineamientos para elegirlos.

➤ **Medición o aplicación**

De tal forma que la medición o aplicación del modelo de evaluación propuesto para, (Murillo, 2014, pág. 2) es decir que: Para la medición o aplicación de este modelo de evaluación según, Esta etapa consiste en entregar los cuestionarios a cada empleado involucrado en el proceso de evaluación. Además que el proceso de recolección de información debe ser rápido, no deberá emplear más de 15 minutos para contestar cada cuestionario. De otra manera será tedioso y los resultados serán inútiles.

➤ **Tabulación**

Para tabular la información debe cumplir con los siguientes lineamientos de seguridad según, (Robert, 2013, pág. 5). No incluir en el promedio los puntos del auto evaluación, debido a que el evaluado tiende a calificarse por encima de los demás, distorsionando el resultado. Además excluir los resultados que estén 20% alejados de los otros. Es decir, si nueve evaluadores calificaron con ocho y se encuentra un tres, este debe ser excluido,

para evitar que esta persona perjudique al evaluado. También se debe excluir ambos extremos de la escala, esto permitirá un resultado más confiable.

Si los evaluadores son los mismos amigos de la evaluación anterior, escoja tres solamente, que no sean los mismos que fueron tomados anteriormente, de esta manera los resultados serán diferentes, si esto ocurre nuevamente, el supervisor deberá desaprobar el listado de evaluadores y escoger otro diferente.

➤ **Análisis**

Según (Murillo, 2014, pág. 2) el análisis después de aplicar los lineamientos de seguridad y obtener los punteos promedios en la tabulación, se podrá considerar que del 1 al 7.5 es un área que el evaluado puede mejorar y de 7.51 al 10 como un área de fortaleza, es decir, que el empleado realiza muy bien su trabajo y se destaca.

Luego, para obtener el punteo general, se debe asignar un valor a cada nivel como se indica a continuación:

**Cuadro 28** Análisis de los niveles y ponderación

<b>Niveles</b>	<b>Valor</b>
<b>Nivel I</b>	<b>40%</b>
<b>Nivel II</b>	<b>40%</b>
<b>Nivel III</b>	<b>20%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Realizado por:** Alejandra Villagómez

El valor asignado a las competencias puede variar de acuerdo al número y a la importancia de cada una, siempre deben sumar 100%, para poder utilizar el siguiente esquema:

**Cuadro 29 Especificación del Porcentaje**

<b>Calificación</b>	<b>Descripción</b>
<b>91% - 100%</b> <b>Sobresaliente</b> <b>Escala A</b>	El trabajador tiene la máxima prioridad para promociones, si cumple con los requisitos. Se le felicitará por escrito. Candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de mejora identificadas.
<b>76% - 90%</b> <b>Muy bueno</b> <b>Escala B</b>	El trabajador tiene prioridad después de la escala A, para promociones, si cumple con los requisitos. Se le felicitará por escrito. Candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de mejora identificadas.
<b>61% - 75%</b> <b>Bueno</b> <b>Escala C</b>	El trabajador tiene un desempeño aceptable, es candidato a programas de capacitación para su nivelación y desarrollo, tiene oportunidad para promociones, si cumple con los requisitos y no existen candidatos de la escala A y B.
<b>51% - 60%</b> <b>Regular</b> <b>Escala D</b>	El trabajador necesita mejorar su desempeño, es candidato a participar en programas de capacitación para su nivelación, esta deberá realizarse dentro de los tres meses siguientes a la evaluación.
<b>0% - 50%</b> <b>Deficiente</b> <b>Escala E</b>	El trabajador no realiza bien su trabajo por incumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Se le debe motivar a mejorar su rendimiento.

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

Para obtener una apreciación general del desempeño se deben sumar los valores obtenidos en cada competencia, como se indica en el cuadro uno y este porcentaje total deberá ubicarse de acuerdo al esquema siete. De esta manera se obtiene un puntaje general del desempeño del individuo.

### **Redacción del informe**

El informe de retroalimentación debe ser claro y estar redactado con lenguaje sencillo y ameno para que el evaluado se sienta cómodo durante su lectura. A continuación se describen los pasos que debe llenar:

Al inicio del informe se recomienda una breve introducción que indique cómo, cuándo y dónde se realizó la evaluación y al final deben constar las firmas del encargado o encargados de la retroalimentación y del evaluado. (Chiavenato, 2008) Asevera,

Este informe será parte del expediente de cada evaluado para que sea tomado como base para:

Crear planes de acción para el personal.

Administración de salarios.

Reconocimiento del desempeño del personal.

Promociones.

Evaluación de alcance de metas.

Determinar transferencias y asignaciones.

Identificación de las necesidades de desarrollo organizacional.

Planeación de personal.

Evaluación de los sistemas de personal.

## **Gestión**

Para sustentar se cita a, (Chiavenato, 2008). Es la fase final, y consiste en brindar al personal todo el apoyo que necesita, es decir, de acuerdo, con los resultados de la evaluación, la organización debe crear planes de acción que permitan al empleado alcanzar un desempeño óptimo y de esta manera, junto con el resto de los trabajadores alcanzar los objetivos de la organización. Posee una etapa que se detalla a continuación:

### **a. Entrevista de retroalimentación**

Esta es la etapa cúspide del proceso y la más importante, retroalimentar al evaluado es una tarea difícil, por lo tanto, se requiere capacitación de un experto en evaluación del personal. El evaluado debe sentirse cómodo en el momento de recibir los resultados y se debe crear un ambiente de apertura a comentarios y dudas, así como, exponer los resultados de manera tal, que el empleado se sienta estimado por la organización y acepte las sugerencias para mejorar su desempeño.

Según (Díaz, C, 2009). Esta etapa cubre las áreas de fortaleza y de mejora. Se debe desarrollar un plan de acción para mejorar el desempeño con base a los resultados de la evaluación.

La organización puede crear planes a nivel organizacional o personal, de acuerdo a las necesidades observadas, con el objetivo de aprendizaje continuo y mantener oportunidades de desarrollo profesional.

- **Identificación del área de fortaleza**

Asimismo (Figuroa, 2008), determina que: ocupa siempre el primer lugar, se realiza con el ánimo de darle seguridad al empleado sobre su desempeño. Y va a contener todas aquellas áreas en las cuales el desempeño supera las expectativas. Es el momento para resaltar los buenos resultados y hacer sentir al empleado como un recurso valioso para la empresa.

- **Identificación del área de mejora**

La identificación del área de mejora para (Figuroa, 2008, pág. 26) quien asegura: Este es el último paso en la retroalimentación y se debe redactar y trasladar de tal manera que el empleado sienta que la organización se preocupa por su desarrollo. El encargado de la evaluación y el empleado deberán presentar planes de acción que le permitan al evaluado alcanzar un mejor nivel. También se utiliza para revisar los avances entre una evaluación y otra. Para sustentar Objeciones más comunes para la implementación de un modelo de evaluación del desempeño 360 grados

A continuación se listan una serie de objeciones y soluciones a las que se enfrenta la organización, que intenta aplicar el proceso de evaluación del desempeño 360 grados por primera vez:

Cuadro 30 Objeciones y Soluciones

<b>Problemas / Objeciones</b>	<b>Argumento / Solución</b>
<b>Miedo al proceso</b>	Realizar una prueba piloto. La experiencia vencerá cualquier temor.
<b>Desconocimiento del proceso</b>	Dar a conocer la experiencia de otras organizaciones
<b>Consumirá demasiado tiempo para los empleados</b>	Se debe descubrir cuanto tiempo se toman los supervisores y aplicar la etapa de validación. Por lo general si la herramienta está bien elaborada disminuye el 50% del tiempo.
<b>Los usuarios no aceptan el Anonimato</b>	Realizar una encuesta, estudios han revelado que diecinueve de veinte personas prefieren el anonimato.
<b>Existe el temor de Represalias</b>	Los resultados deben seguir los lineamientos de seguridad, para garantizar el anonimato.
<b>Los evaluados requieren la retroalimentación en forma narrativa</b>	Sí. Las investigaciones demuestran que la Retroalimentación narrativa alcanza mejores resultados para los participantes y la organización.
<b>Algunas personas tratarán de corromper el proceso</b>	El encargado deberá observar cada detalle de la Evaluación, para poder crear lineamientos de seguridad adicionales, de tal manera que no existan cabos sueltos.
<b>El sindicato no aceptará el Proceso</b>	Solicitar a los representantes del sindicato que participen en el diseño del proceso y en la evaluación para que lo vean y examinen. Luego de verificar que el proceso sí funciona, consentirán la participación de todos.
<b>La amistad desviará los Resultados</b>	Las investigaciones que se han realizado indican que las amistades, en su mayoría, proveen información honesta, en algunos casos los amigos pueden ser más rigurosos que otros, debido a que tienen una expectativa más alta.

**Fuente:** realización propia adaptada de 360° Feedback: Mark R. Edwards y Ann J. Ewen, páginas 177-179.

Tabla 2 formulario de Evaluación del Desempeño 360° para GADM Patate

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL PATATE</b> <b>UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>Formulario ED-001</b> <b>Formulario de evaluación del desempeño 360 grados</b>
<p>El desarrollo personal y organizacional es nuestro interés, es por ello que se ha elaborado esta herramienta que tiene como propósito conocer el desempeño de cada miembro del personal, para poder brindar el apoyo necesario para un desarrollo eficaz. Es importante recordar que usted es parte fundamental dentro de la organización.</p> <p>La evaluación que usted realice junto con la de otras personas más se procesará en un solo informe. Toda la información proporcionada será completamente anónima, recuerde que todas sus apreciaciones son muy significativas.</p>
a. Nombre del evaluado _____
b. Unidad a la que pertenece el evaluado _____
c. Fecha _____
d. Marque con una equis "X" sobre la línea, su relación con el evaluado
___Usted es el evaluado
___El evaluado es mi jefe
___El evaluado es mi colega o igual
___El evaluado es mi subalterno o colaborador
e. Para la evaluación se utilizará una escala del 1 al 10 de la siguiente manera
<b>9-10 Excelente, siempre supera las expectativas</b>
<b>7- 8 Muy bueno, algunas veces supera las expectativas</b>
<b>5-6 Bueno, cumple con lo esperado</b>
<b>3-4 Regular, algunas veces cumple con lo esperado</b>
<b>1-2 Deficiente, nunca cumple con lo esperado.</b>

Elaborado por: Alejandra Villagómez

### 6.7.1 Plantillas de ejecución



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL PATATE  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**GRUPO OCUPACIONAL: NIVEL EJECUTIVO**

**1. DATOS DE INFORMACIÓN GENERAL**

**APELLIDOS Y NOMBRES:**..... **CI:**.....

**DEPARTAMENTO:**.....**PERIODO:**.....

**TITULO DEL PUESTO:**.....

Dpto: RRHH

Cod: GADM- EJ-001

**INSTRUCCIONES GENERALES PARA LLENAR EL FORMULARIO - JEFE**

- ✚ La evaluación debe de ser realizada por su jefe inmediato, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores que describan el desarrollo de su trabajo.
- ✚ El presente formulario está conformado por cinco factores de los cuales debe escoger tres opciones las mismas que están dispuestas en su orden específico.
- ✚ Para completar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada factos para que proceda a calificar el mismo.
- ✚ Obligatoriamente debe seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores con un círculo en la letra respectiva que mejor describa el desempeño del empleado.
- ✚ Recuerde que todos los factores deben calificarse independientemente.
- ✚ Tome en cuenta solo el análisis del conjunto de respuestas nos facilitara determinar el nivel de eficiencia de los evaluados.
- ✚ Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser **OBLIGATORIAMENTE** firmado por los participantes.

### **GRADO DE CUMPLIMIENTOS DE LOS FACTORES**

- A. Nunca cumple y/o cumple en los niveles de comportamiento que exige el trabajo.
- B. Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles de comportamiento que exige el trabajo.
- C. Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles de comportamiento que exige el trabajo.
- D. Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles de comportamiento que exige el trabajo.
- E. Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles de comportamiento que exige el trabajo.

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es un proceso sistemático de establecer una apreciación cualitativa y cuantitativa de las capacidades personales y de potencialidad demostrada en la ejecución de sus funciones para el logro de los objetivos del GADM Patate.

FACTORES	GRADOS DE CUMPLIMIENTO	PARA USO RR HH	CALIFICACIÓN		COMITÉ
			CUANT	CUALIT	
<b>DISCIPLINA</b>	A B C D E				
Medir el grado de cumplimiento de normas y disposiciones establecidas					
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>	A B C D E				
Medir la calidad y aciertos de los trabajos ejecutados.					
<b>CONOCIMIENTO</b>	A B C D E				
Medir el nivel de conocimiento.					
<b>JEFATURA DE EQUIPO</b>	A B C D E				
Ejerce la dirección y conducción del sus colaboradores.					
<b>CONTROL</b>	A B C D E				
Vigila la ejecución del trabajo.					
<b>ORGANIZACIÓN</b>	A B C D E				
Aplica un sistema ordenado de trabajo.					
<b>CAPACIDAD DE TOMAR DECISIONES</b>	A B C D E				
Aplica seguridad en el tratamiento de los problemas que se presentan.					
	<b>SUMA TOTAL</b>				

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL PATATE  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**GRUPO OCUPACIONAL: NIVEL ADMINISTRATIVO**

**2. DATOS DE INFORMACIÓN GENERAL**

**APELLIDOS Y NOMBRES:**..... **CI:**.....

**DEPARTAMENTO:**..... **PERIODO:**.....

**TITULO DEL PUESTO:**.....

Dpto: RRHH

Cod: GADM- AD -001

**INSTRUCCIONES GENERALES PARA LLENAR EL FORMULARIO - JEFE**

- ✚ Siete La evaluación debe de sr realizada por su jefe inmediato, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores que describan el desarrollo de su trabajo.
- ✚ El presente formulario está conformado por cinco factores de los cuales debe escoger tres opciones las mismas que están dispuestas en su orden específico.
- ✚ Para completar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada factos para que proceda a calificar el mismo.
- ✚ Obligatoriamente debe seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores con un círculo en la letra respectiva que mejor describa el desempeño del empleado.
- ✚ Recuerde que todos los factores deben calificarse independientemente.
- ✚ Tome en cuenta solo el análisis del conjunto de respuestas nos facilitara determinar el nivel de eficiencia de los evaluados.
- ✚ Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser **OBLIGATORIAMENTE** firmado por los participantes.

### **GRADO DE CUMPLIMIENTOS DE LOS FACTORES**

- F. Nunca cumple y/o cumple en los niveles de comportamiento que exige el trabajo.
- G. Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles de comportamiento que exige el trabajo.
- H. Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles de comportamiento que exige el trabajo.
- I. Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles de comportamiento que exige el trabajo.
- J. Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles de comportamiento que exige el trabajo.

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es un proceso sistemático de establecer una apreciación cualitativa y cuantitativa de las capacidades personales y de potencialidad demostrada en la ejecución de sus funciones para el logro de los objetivos del GADM Patate.

FACTORES	GRADOS DE CUMPLIMIENTO					PARA USO RR HH	CALIFICACIÓN		COMITÉ
	A	B	C	D	E		CUANT	CUALIT	
<b>DISCIPLINA</b>									
Medir el grado de cumplimiento de normas y disposiciones establecidas									
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>									
Medir la calidad y aciertos de los trabajos ejecutados.									
<b>CONOCIMIENTO</b>									
Medir el nivel de conocimiento.									
<b>CUMPLIMIENTO</b>									
Medir el cumplimiento de trabajos asignados en tiempos previstos.									
<b>RELACIONES HUMANAS</b>									
Mantiene relaciones cordiales con sus subordinados, superiores y público									
<b>ORGANIZACIÓN</b>									
Aplica un sistema ordenado de trabajo.									
<b>CANTIDAD DE TRABAJO</b>									
Medir el volumen de trabajo, en la actividad que se desarrolla.									
	<b>SUMA TOTAL</b>								

Elaborado por: Alejandra Villagómez



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL PATATE  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**GRUPO OCUPACIONAL: NIVEL OPERATIVO**

**3. DATOS DE INFORMACIÓN GENERAL**

**APELLIDOS Y NOMBRES:**..... **CI:**.....

**DEPARTAMENTO:**.....**PERIODO**.....

**TITULO DEL PUESTO:**.....

Dpto: RRHH

Cod: GADM- EJ-001

**INSTRUCCIONES GENERALES PARA LLENAR EL FORMULARIO - JEFE**

- ✚ Siete La evaluación debe de sr realizada por su jefe inmediato, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores que describan el desarrollo de su trabajo.
- ✚ El presente formulario está conformado por cinco factores de los cuales debe escoger tres opciones las mismas que están dispuestas en su orden específico.
- ✚ Para completar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada factos para que proceda a calificar el mismo.
- ✚ Obligatoriamente debe seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores con un círculo en la letra respectiva que mejor describa el desempeño del empleado.
- ✚ Recuerde que todos los factores deben calificarse independientemente.
- ✚ Tome en cuenta solo el análisis del conjunto de respuestas nos facilitara determinar el nivel de eficiencia de los evaluados.
- ✚ Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser **OBLIGATORIAMENTE** firmado por los participantes.

### **GRADO DE CUMPLIMIENTOS DE LOS FACTORES**

- K. Nunca cumple y/o cumple en los niveles de comportamiento que exige el trabajo.
- L. Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles de comportamiento que exige el trabajo.
- M. Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles de comportamiento que exige el trabajo.
- N. Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles de comportamiento que exige el trabajo.
- O. Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles de comportamiento que exige el trabajo.

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es un proceso sistemático de establecer una apreciación cualitativa y cuantitativa de las capacidades personales y de potencialidad demostrada en la ejecución de sus funciones para el logro de los objetivos del GADM Patate.

FACTORES	GRADOS DE CUMPLIMIENTO	PARA USO RR HH	CALIFICACIÓN		COMITÉ
			CUANT	CUALIT	
<b>DISCIPLINA</b>	<b>A B C D E</b>				
Medir el grado de cumplimiento de normas y disposiciones establecidas					
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>	<b>A B C D E</b>				
Medir la calidad y aciertos de los trabajos ejecutados.					
<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>A B C D E</b>				
Medir el nivel de conocimiento.					
<b>SEGURIDAD</b>	<b>A B C D E</b>				
Medir el cumplimiento de normas de seguridad.					
<b>CUMPLIMIENTO</b>	<b>A B C D E</b>				
Medir el cumplimiento de trabajos asignados, en tiempos previstos.					
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>A B C D E</b>				
Aplica un sistema ordenado de trabajo.					
<b>RELACIONES HUMANAS</b>	<b>A B C D E</b>				
Mantiene una relación cordial con sus subordinados, superiores y público en general.					
	<b>SUMA TOTAL</b>				

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

## **6.8 Administración**

La Unidad Administrativa que administrará la propuesta estará integrada por una Comisión de Evaluación y el Tribunal de Apelación.

### **Comisión de Evaluación**

Esta comisión estará integrada por el Jefe de Recursos Humanos del GAD Municipal.

El Jefe de Personal mediante la observación cotidiana del desempeño de sus subalternos durante 6 meses, emitirá una calificación en base a la valoración de las variables de los niveles operativos.

Los resultados de la evaluación de los subalternos serán dados a conocer al Jefe de Recursos Humanos, mediante informe elaborado en base al análisis de las fichas individuales

El Jefe de Recursos Humanos, será la autoridad encargada de dar a conocer el informe al H. Consejo Directivo el mismo que valorará el desempeño en su justa dimensión

### **Tribunal de Apelación**

Se conforma el Tribunal de Apelación para resolver los reclamos solicitados por el personal evaluado, el mismo que estará integrado de la siguiente manera:

Alcalde

Un Representante de la Dirección De Recurso Humanos del GAD Municipal de Patate.

Presidente de la asociación de empleados del GAD Municipal.

El empleado que acuda a esta instancia, deberá realizar dentro de las 48 horas hábiles después de haber sido notificado el resultado de su evaluación.

En la solicitud deberá constar el fundamento de su reclamo.

### **Fecha de Evaluación**

Se considera 2 evaluaciones al año; en los meses de febrero y julio; para lo cual el Departamento de Recursos Humanos con un mes de anticipación deberá instruir a todos los evaluadores sobre el mecanismo de evaluación.

### **Valoración del Desempeño**

Las variables cualitativas presentan el peso óptimo, en base al cual se determinará la observación y el puntaje de cada variable. El análisis crítico de los indicadores de las variables facilitará al evaluador el señalamiento del grado al cual corresponde su dedicación a través de una (X) en el recuadro correspondiente.

En cuanto a las variables cuantitativas, el peso será determinado en función del número de áreas a cubrir, dando un puntaje en relación a su nivel de importancia.

El proceso de valoración de las variables cuantitativas será efectuado de manera idéntica al aplicado a las variables cualitativas.

### **Valorización de los Grados**

Grado1	:	Insatisfecho
Grado 2	:	Parcialmente satisfecho
Grados 3	:	Satisfecho
Grado 4	:	Muy Satisfecho
Grado 5	:	Merecedor a Estímulo

**Cuadro 31 Plan de Acción**

Fases	Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos	Tiempo		
					Inicio	Fin	Horas
<b>Identificación de variables y competencias</b>	Capacitar a los trabajadores sobre la importancia de la evaluación y como apoya a la calidad del servicio	Análisis de puestos identificación de competencias Diseño de la herramienta Validación Atención al cliente y calidad en el servicio	Facilitador	<b>Humano:</b> Empleados <b>Materiales:</b> Papelógrafo Marcadores	05/07/2015	05/07/2015	4 Horas diarias
<b>Aplicación del modelo</b>	Ejecutar a todos los Empleados que conocen la propuesta	Sensibilización	Facilitador	<b>Materiales:</b> Paleógrafos infocus Marcadores Material con el contenido del tema	06/07/2015	13/07/2015	8 Horas diarias
		Medición y aplicación			14/07/2015	21/07/2015	8 Hora diarias
		Análisis	Empleados		22/07/2015	28/07/2015	10 Horas diarias
<b>Evaluación</b>	Evaluar al 100% de los empleados de la empresa	Observación y dialogo permanente con los empleados del Municipio de Patate	Jefe de Talento Humano Facilitador Empleados	<b>Humanos</b> <b>Materiales</b>	03/08/2015	28/09/2015	9 Horas Diarias
<b>Gestión</b>	Analizar el 100% el desempeño del personal	Entrevista de Retroalimentación de lo aprendido	Alcalde Jefe de Talento Humano	Humanos Materiales	29/08/2015	01/10/2015	8 Horas Diarias

Elaborado por: Alejandra Villagómez

**Cuadro 32 Presupuesto**

<b>Fases</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Horas</b>	<b>Costo/Hora</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Identificación De Las Variables</b>	04/07/2014	01/07/2015	1 Hora Diaria	\$ 10,00	\$ 250,00
	06/07/2014	13/07/2015	4 Horas Diarias	\$ 10,00	\$ 280,00
<b>Aplicación Del Modelo</b>					
	14/07/2014	21/07/2015	4 Horas Diarias	\$ 10,00	\$ 280,00
	22/07/2014	28/07/2015	6 Horas Diarias	\$ 10,00	\$ 360,00
<b>Evaluación</b>	03/08/2014	28/08/2015	4 Horas Diarias	\$ 10,00	\$ 260,00
<b>Gestión</b>	29/08/2014	01/08/2015	4 Horas Diarias	\$ 10,00	\$ 660,00
<b>Total Costo Propuesta</b>					\$ 2.090,00

**Realizado por:** Alejandra Villagómez

**Cuadro 33 Cronograma**

Actividades a Desarrollar	Responsable	PERIODO																							
		1º mes				2ºmes				3ºmes				4ºmes				5º mes				6ºmes			
		1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s
Presentación de la propuesta al Alcalde y Jefe de Recursos Humanos	Autora de modelo	■	■																						
Revisión y aprobación del modelo	Alcalde y Jefe de Recursos Humanos			■	■	■																			
Análisis de puestos	Jefe Dep. RRHH						■																		
Identificación de competencias	Jefe Dep. RRHH						■	■																	
Diseño de la herramienta	Jefe Dep. RRHH						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Validación y Aplicación del modelo	Alcalde, Jefe RRHH						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Sensibilización, Medición o aplicación	Jefe Dep. RRHH							■				■				■				■				■	
Feedback	Alcalde y Equipo evaluador				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

## 6.9 Previsión de la Evaluación

A través de la Unidad Operativa de la propuesta se desarrollará un plan de monitoreo de la aplicación del modelo de Evaluación del Desempeño de los Empleados del GAD. El plan considera las siguientes

Tabla 3 Interrogantes

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
¿Quiénes evaluarán?	El Consejo de Directivos del GAD Municipal de Patate.
¿Por qué evaluar?	Porque el modelo de evaluación contiene varias actividades que deberán llevarse a cabo y puede existir discrepancia entre los miembros del Consejo del GAD Municipal de Patate.
¿Para qué evaluar?	Para tomar la decisión de implementar o no dicho modelo.
¿Qué evaluar?	La propuesta del modelo de evaluación.
¿Cómo evaluar?	Mediante el análisis minucioso de cada una de las actividades en reunión de Consejo.

**Elaborado por:** Alejandra Villagómez

Los resultados que se alcancen con las respuestas obtenidas en las fichas por parte de los jefes de Unidad serán los indicadores que faciliten la valoración del desempeño de cada uno de los empleados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Consultoría Social de Sartu & Observatorio de Bizkaia. (04 de 2013). [www.2sbizkaia.org](http://www.2sbizkaia.org). Obtenido de 3s.gestion: [http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1437\\_CAST-gestion07.pdf](http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1437_CAST-gestion07.pdf)
- A.Maddison. (2011). *The World Economy*. Paris: A Millennial Perspective.
- AJE, E. A. (2011). [info@ajeasturias.com](mailto:info@ajeasturias.com). Obtenido de [www.ajeasturias.com](http://www.ajeasturias.com): [http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta\\_desempeno.pdf](http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta_desempeno.pdf)
- Alles, M. (2005). *DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EVALUACION 360°*. Montevideo: Granica S.A.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por Competencias y Evaluacion de 360°*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Alojamientos Conectados. (2011). [www.alojamientosconectados.es](http://www.alojamientosconectados.es). Obtenido de [www.glosarioweb.info](http://www.glosarioweb.info): [http://www.alojamientosconectados.es/turismo/sites/default/files/6\\_Fidelizaci%C3%B3n.pdf](http://www.alojamientosconectados.es/turismo/sites/default/files/6_Fidelizaci%C3%B3n.pdf)
- Andrea Vargas. (07 de 2011). [www.uta.edu.ec](http://www.uta.edu.ec). Recuperado el 04 de 05 de 2012, de Tesis Facultad Ciencias Administrativas: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1061/443%20Ing.pdf?sequence=1>
- Araneda, D., & Calderon, C. (2008). *Modelo de evaluacion por competencias*. Santiago: Universal.
- Arias, F. (1999). *Administracion de Recursos Humanos para alto Desempeño*. Mexico: Trillas Mexico.

- Arias, F. (6 de 11 de 2008). *TESIS USON MX*. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17689/Capitulo6.pdf>
- ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE . (10 de Septiembre de 2008). *Constitucion del Ecuador 2008*. Recuperado el 08 de Diciembre de 2012, de [www.diariouniverso.com](http://www.diariouniverso.com):  
[http://www.eluniverso.com/data/recursos/documentos/Nueva\\_Constitucion\\_del\\_Ecuador.pdf](http://www.eluniverso.com/data/recursos/documentos/Nueva_Constitucion_del_Ecuador.pdf)
- Benegas, C. (26 de 04 de 2012). *El Portal del Administrador*. Recuperado el 14 de 05 de 2012, de Evaluacion del Desempeño: <http://el-portal-del-administrador.lacoctelera.net/post/2012/04/26/evaluacion-del-desempe-o-laboral>
- Bernardo, G. L. (2006). *Evaluacion del Desempeño Mas alla del Ritual*. Barcelona: Abril - Junio.
- Billikopf, G. (2003). *www.cnr.berkeley.edu*. California: All Rights.
- Calleja, L. (2008). *socrates.ieem.edu.uy*. Obtenido de satisfaccion hoy y ayer: [file:///G:/satisfaccion/hoy\\_y\\_ayer.pdf](file:///G:/satisfaccion/hoy_y_ayer.pdf)
- Calva, J. (2009). *Satisfaccion de los Usuarios* . Mexico: DR- Universidad Autonoma de Mexico.
- CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN PARA ANTOQUIA. (7 de 11 de 2014). *www.camaramedellin.com*. Obtenido de [lsierraviana@gmail.com](mailto:lsierraviana@gmail.com):  
<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/2Memorias%20Aula%20Empresarial%20Afiliados.pdf>
- Camargo. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- Cardenas, J. (2008). *Investigacion Documental*. Madrid: Gallardo.
- Casais, D. (6 de Octubre de 2010). *marketing.maimonides.edu*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2012, de [marketing.beneficios.edu](http://marketing.beneficios.edu):

<http://marketing.maimonides.edu/beneficios-de-lograr-la-satisfaccion-del-cliente/>

CASTILLA LA MANCHA. (2011). *Gestion de la medicion de la satisfaccion del cliente*. Castilla: La Mancha.

Castillo, R. (2012). *Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones*. Mexico: RED TERCER MILENIO S.C.

CEEI. (2008). *Analisis de la Satisfaccion del Usuario*. Valencia: S.L.

CENTRO DE INVESTIGACION Y DOCENCIA ECONOMICAS, A.C. (01 de Marzo de 2008). [www.conferner.gob.mx](http://www.conferner.gob.mx). Recuperado el 27 de Diciembre de 2012, de guia escan pdf: <http://www.cofemer.gob.mx/documentos/estados/guias/guia-escam.pdf>

Chacon, E. (22 de 02 de 2009). [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos68/satisfaccion-expectativa-cliente/satisfaccion-expectativa-cliente2.shtml>

Chiavenato, I. (1994). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS* (Segunda Edición ed.). Bogota, Colombia: Ed. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2004). *ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO*. México: Mac Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2008). *Administracion de Recursos Humanos*. México: M.C.

Chiavento, A. (2008). *Talento Humano* (Novena ed.). Madrid: Mc Graw Hill.

Chuquisengo, R. (10 de Octubre de 2008). [www.gerencie.com](http://www.gerencie.com). Recuperado el 26 de Diciembre de 2012, de [gestion del talento humano.com: http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html](http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html)

CIMPGb. (2009). *Evaluacion del desempeño*. Quito: Libresa.

- Cordova, I. (7 de 11 de 2014). *www.monografias.com*. Obtenido de trabajos evaluacion del desempeño: <http://www.monografias.com/trabajos92/evaluacion-del-desempeno-360/evaluacion-del-desempeno-360.shtml#ixzz38J82UtGZ>
- Davis, W. B. (2011). *Administracion de Personal y Recursos Humanos*. Catalunya: Mac. Graw Hill.
- Deming. (2008). *Cliente Interno y Externo*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Diaz,C. (2006). *Desarrollo del Talento Humano* (octava ed.). Lima: Mc Graw Hill.
- ERNST&YOUNG. (08 de octubre de 2011). *rebiun.org*. Recuperado el 26 de diciembre de 2012, de [ernst.young.org: http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/biblio\\_reymartin.pdf&\]](http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/biblio_reymartin.pdf&)
- ESIC Business & Marketing Scool. (2008). *Analisis de la Satisfaccion del Cliente*. Valencia: CEEI CV ESPAÑA.
- Espín, G. (07 de 2014). "Evaluación del desempeño del personal en el área de producción y su Impacto en la eficiencia de los trabajadores del Departamento de Servicios Laborales de la empresa Plasticaucho Industrial". Recuperado el 13 de 03 de 2015, de Repositorio de la Universidad Tecnica de Ambato: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/7899/172%20o.e..pdf?sequence=1>
- Fernadez. (12 de 06 de 2009). *Tesis de grado*. Recuperado el 17 de 04 de 2012, de Universidad Tecnica De Ambato: [www.uta.edu.ec](http://www.uta.edu.ec)
- Fernadez Vega, O. (12 de Abril de 2011). *www.iso-gob.es*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2012, de [gestiondesatisfaccion.gob](http://gestiondesatisfaccion.gob): <http://iso-go.es/2011/04/gestion-de-la-medicion-de-la-satisfaccion-del-cliente-i/>
- Figuroa, X. (2008). *biblioteca.usac.edu.gt*. Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3168.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3168.pdf)

Fornell, C. (2008). *A national customer satisfaction barometer* (Primera ed., Vol. 56). New York: Journal of Marketing Research.

FUNDACION CETMO. (01 de Noviembre de 2008). *www.fomento.gob.es*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2012, de cetmo.com: <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/46E6424E-F140-4F6B-9463-FD0B2CAA31A8/25587/Cap5Medirlasatisfacciondelosclientes1.pdf>

GAD MUNUCIPAL DE PATATE. (20 de Junio de 2011). *Organico funcional* . Recuperado el 08 de Diciembre de 2012, de [www.patate.gob.ec](http://www.patate.gob.ec): <http://www.patate.gob.ec/UserFiles/File/ORGANICO%20FUNCIONAL%20%20GAD%20DE%20PATATE.pdf>

Galarza, S. (02 de 2011). *bibliotecavirtual.dgb.umich.mx*. Obtenido de <http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/341/1/RECLUTAMIENTOSELECCIONEINDUCCIONDELPERSONAL.pdf>

Garcia, F. A. (2011). *www.euskadi.net*. Recuperado el 10 de 03 de 2015, de <https://www.euskadi.net/r61-s20001x/es/t59aWar/t59aMostrarFicheroServlet?t59aIdRevista=3&R01HNoPortal=true&t59aTipoEjemplar=R&t59aSeccion=53&t59aContenido=1&t59aCorrelativo=1&t59aVersion=1&t59aNumEjemplar=1>

Garrido, A. (2008). *libros.metabiblioteca.org*. Obtenido de <http://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/171/8/978-84-9747-607-2.pdf>

Garza, A. (2010). *Manual de Tecnicas de Investigacion*. México: Limusa.

Guillen, A. C. (2010). *Evaluacion de la Calidad de la Investigacion* . Granada: Asociacion Española de Psicología.

Hernandez, P. (2008). *Metodos Cualitativos para Estudiar a los Usuarios*. Mexico: CUIB.

Hernandez, Patricia. (03 de 01 de 2011). *revistas.ucm.es*. Obtenido de <index.php:file:///C:/Users/Acer/Downloads/36463-37274-2-PB.pdf>

- Jordan, R. (2012). *www.biamericas.com*. Obtenido de *www.UnitedAdvisory.com*:  
<http://www.biamericas.com/presentaciones/2012/atencionAlCliente/tipologias-de-clientes-y-como-abordarlos.pdf>
- Jorge, L. M. (07 de 11 de 2014). *es.slideshare.net*. Obtenido de  
<http://es.slideshare.net/ialiendre/evaluacin-de-360>
- Ketetele, R. (2009). *Metodologia para recogida de investigacion*. Madrid: La Muralla.
- Kotler, P. (2006). *Marketing de servicios: un Enfoque en el Cliente*. España: Gestiones.
- Kuppers, V. (junio de 1999). *www.kuppers.com*. Obtenido de  
[http://www.kuppers.com/pdf/como\\_desarrollar\\_estrategia\\_fidelizacion\\_eficaz.pdf](http://www.kuppers.com/pdf/como_desarrollar_estrategia_fidelizacion_eficaz.pdf)
- Learning, W. (2008). *learningworldwide.inc*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2012,  
de [wilsonlearning.eu](http://wilsonlearning.eu):  
[http://wilsonlearning.eu/images/uploads/PP\\_HPI\\_Spanish.pdf](http://wilsonlearning.eu/images/uploads/PP_HPI_Spanish.pdf)
- Lic.Jorge Chacon. (07 de 09 de 2010). *www.uta.edu.ec*. Recuperado el 04 de 05 de  
2012, de Tesis de Facultad Ciencias Administrativas:  
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1410/268%20Ing.pdf?sequence=1>
- LISTADOS UNIDOS MEXICANOS. (2011). *www.dequate.com*. Recuperado el 08 de  
01 de 2013, de *infocentrogerencia.evaluacion* de 360°:  
<http://es.scribd.com/doc/3329830/Formato-de-Evaluacion-360>
- Loaurt, P. (2000). *Gestion de los Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestion  
2000.
- Lozano, L. (2007). El Talento Humano una Exito en las Empresas Culturales. *EAN N°*  
60, 163.
- Mariela Herrera. (18 de 08 de 2001). *Universidad Tecnica de Ambato*. Recuperado el 02  
de 05 de 2012, de Ciencias Administrativas:

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1454/238%20Ing.pdf?sequence=1>

Martinez T, F. (2008). *La gestión por competencias*. Barcelona: Mac Bear.

Mejia, M. (2009). *miramejia@yahoo.com.mx*. Obtenido de <http://corladlima.org.pe/>:  
<http://corladlima.org.pe/2/download/COMO%20PUEDO%20MEJORAR%20EL%20SERVICIO%20A%20CLIENTE.pdf>

Ministerio de Relaciones Laborales. (27 de Enero de 2011). *Codigo de Trabajo*. Recuperado el 08 de Diciembre de 2012, de [www.ugtecuador.com](http://www.ugtecuador.com/):  
<http://www.ugtecuador.com/pdf/proyecto-codigo-trabajo.pdf>

MINISTERIO DE SALUD DE PERU. (14 de Septiembre de 2010). *www.slideshare.net*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2012, de [satisfaccin del usuario](http://www.slideshare.net/Peralvillo8/satisfaccin-del-usuario): <http://www.slideshare.net/Peralvillo8/satisfaccin-del-usuario>

MK MARKETING VENTAS. (2008). Marketing de Servicios. *Mk Marketing y Ventas*, 4 - 6.

Molina, P. (1996). *ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS*. Mc. Graw Hill.

MOLINA, P. (1996). *ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS*. Mc. Graw Hill.

MOLINA, P. (2006). *ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS*. Mc. Graw Hill.

Moody, R. W. (2005). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Prentice Hall.

Murillo, L. (7 de 11 de 2014). *HumanSmart Consulting.com*. Obtenido de [humansmart.com.mx](http://humansmart.com.mx/): [http://humansmart.com.mx/1024367\\_Las-7-etapas-del-proceso-de-evaluacion-de-360-grados--evaluacion-integral-del-desempeno.html](http://humansmart.com.mx/1024367_Las-7-etapas-del-proceso-de-evaluacion-de-360-grados--evaluacion-integral-del-desempeno.html)

Pareto. (s.f.).

- Patiño, A. (10 de Abril de 2011). *www.eudmed.net*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2012, de eudmed.net.libros: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/638/Clientes%20externos.htm>
- Perez, D. P. (2006). *api.eoi.es*. Obtenido de [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:45110/componente45108.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45110/componente45108.pdf)
- Perez, G. (13 de octubre de 2011). *La Calidad del Servicio y su incidencia en la Satisfaccion del Clientes en la Cooperativa de Transportes Flota Pelileo*. Recuperado el 08 de Diciembre de 2012, de Tesis de Facultad Ciencias Administrativas: <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/1104>
- Perez, R. (2008). *Monografias.com*. Obtenido de Administracion y Finanzas: <http://www.monografias.com/trabajos69/satisfaccion-cliente-externo-tiendas-mayoristas/satisfaccion-cliente-externo-tiendas-mayoristas3.shtml>
- Rafael, C. (02 de 6 de 2010). *Conadis*. Recuperado el 17 de 4 de 2011, de Registro Oficial: <http://www.conadis.gob.ec/docs/NORMATECNICASUSTITUTIVADELSUBSISTEMASELECCIONPERSONAL.pdf>
- Remax Costa Rica. (22 de 02 de 2011). *remaxcr.wordpress.com*. Obtenido de <http://remaxcr.wordpress.com/2011/02/22/tipos-de-clientes/>
- Robert, R. W. (2005). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: PEARSON EDUCACION INC.
- Roger G. Schroeder, M. H. (2002). *Administracion de Operaciones*. Mexico: McGraw Hill.
- Sarmiento, M. (28 de Junio de 2009). *nolimitsquality.blogspot.com*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2012, de calidad sin limite.blogspot: <http://nolimitsquality.blogspot.com/2009/06/diez-principios-para-la-atencion-al.html>

- Silva, M. (14 de Septiembre de 2010). *silva15.blogspot.es*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2012, de excelence.com: <http://msilva15.blogspot.es/1236198240/>
- Tari, J. J. (2000). *Calidad Total frente a Ventaja Competitiva*. Alicante: S.L Murcia.
- Tena, R. (2009). *Manual de Investigacion*. México: cindimelisa.
- UNIVERSIDAD AUTONOMA DE TAMAULIPAS. (2011). *Evaluacion de la Satisfacion y Percepcion de Usuarios Directos e Indirectos*. Maxico: Tampico, Tamaulipas.
- VILLAREAL, U. N. (07 de 11 de 2014). *slideshare.net*. Obtenido de [slideshare.net.tesis](http://slideshare.net/tesis).
- Vivas, C. (11 de Noviembre de 2010). *www.buenastares.com*. Recuperado el 05 de Enero de 2013, de Investigacion de Campo: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Investigaci%C3%B3n-De-Campo/1054316.html>
- Werther, & Devis. (1996). *Biblioteca Virtual*. Recuperado el 14 de 05 de 2012, de Administracion: <http://www.uta.edu.ec>
- Werther, & Devis. (2007). *Biblioteca Virtual*. Recuperado el 14 de 05 de 2012, de Administracion: <http://www.uta.edu.ec>
- William Werther, J., & Davis, K. (1996). *Administracion de Personal y Recursos Humanos*. MacGraw Hill.
- Zeithaml, V. (2005). *Marketing de Servicios* (3 ed.). Mexico: Gestiones.

# **7 Anexos**

## 7.1 Anexo 1

### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

#### FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

➤ **Objetivo:** Determinar de qué forma influye la evaluación del desempeño laboral y la Satisfacción del Usuario en el GAD Municipal del Cantón Patate, de la provincia de Tungurahua.

ESTA ENCUESTA ESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PATATE.

En cada una de las preguntas marque con una X en la alternativa que usted crea la correcta, con absoluta libertad y sinceridad.

1. ¿Considera usted importante el empleo de la evaluación de desempeño al Personal del GAD Municipal de Patate?

Siempre

Casi Siempre

Casi Nunca

Nunca

2. ¿El GAD Municipal de Patate con qué frecuencia da entrenamiento a su personal?

Siempre

Casi siempre

Casi nunca

Nunca

3. ¿Piensa usted que La Evaluación del Desempeño impulsará al mejoramiento de las relaciones interpersonales entre el superior y sus subordinados?

Siempre

Casi siempre

Casi nunca                       Nunca

4. ¿EL GAD Municipal Patatel entrega incentivos por buen desempeño laboral?

Siempre                       casi siempre

Casi nunca                       Nunca

5. ¿El GAD Municipal da a conocer como se realiza la promoción de cargos?

Siempre                       casi siempre

Casi nunca                       Nunca

6. ¿Cree usted que el personal del GAD Municipal de Patate se beneficiara con una evaluación del desempeño laboral?

Siempre                       casi siempre

Casi nunca                       Nunca

7. ¿Cree usted que el Alcalde del GAD Municipal se beneficiara con una evaluación al desempeño del personal?

Siempre                       casi siempre

Casi nunca                       Nunca

8. ¿En qué medida puede beneficiar la evaluación al desempeño del personal al GAD Municipal Patate?

Siempre  casi siempre

Casi nunca  Nunca

9. ¿Una evaluación del desempeño aporta en la mejora del desempeño en el personal del GAD Municipal?

Siempre  casi siempre

Casi nunca  Nunca

10. ¿Debería existir una política de compensación para determinar estímulos en el personal del GAD Municipal de Patate?

Siempre  casi siempre

Casi nunca  Nunca

11. ¿Se realiza una correcta identificación de necesidades de capacitación al personal?

Siempre  casi siempre

Casi nunca  Nunca

12. ¿Cree usted que la evaluación del desempeño laboral aporte en la planeación y desarrollo de la carrera profesional del personal del GAD Municipal de Patate?

Siempre  casi siempre

Casi nunca  Nunca

13. ¿Considera usted que es importante la satisfacción del usuario del GAD Municipal de Patate?

Siempre	<input type="checkbox"/>	casi siempre	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

14. ¿Con que frecuencia el GAD Municipal de Patate se interesa por las percepciones y expectativas del usuario?

Siempre	<input type="checkbox"/>	casi siempre	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

15. ¿Cree usted que el GAD Municipal de Patate debe dar mayor importancia y una pronta solución a las quejas del usuario?

Siempre	<input type="checkbox"/>	casi siempre	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

16. ¿Considera usted importante que debe existir un principio de satisfacción al usuario por parte del GAD Municipal de Patate?

Siempre	<input type="checkbox"/>	casi siempre	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

17. ¿Considera usted que el GAD Municipal de Patate se beneficie de la satisfacción de sus Usuarios?

Siempre	<input type="checkbox"/>	casi siempre	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

18. ¿Cree usted que los usuarios del GAD Municipal se beneficiarían con el cumplimiento de sus expectativas?

Siempre  casi siempre

Casi nunca  Nunca

19. ¿En el GAD Municipal Patate se mide la satisfacción del usuario interno del GAD Municipal de Patate?

Siempre  casi siempre

Casi nunca  Nunca

20. ¿Con que frecuencia de debería evaluar la satisfacción del usuario externo del GAD Municipal de Patate?

Siempre  casi siempre

Casi nunca  Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

➤ **Objetivo:** investigar a través de este cuestionario, el conocimiento de la Evaluación del Personal y la Satisfacción del Usuario en el GAD Municipal del Cantón Patate, de la provincia de Tungurahua.

ESTA ENTREVISTA ESTA DIRIGIDA AL ALCALDE DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN SAN CRISTÓBAL DE PATATE.

**PREGUNTAS**

1) ¿Considera importante el empleo de la evaluación de desempeño al Personal del Municipio del Cantón San Cristóbal de Patate?

.....

.....

.....

....

2) ¿El GAD Municipal de Patate con qué frecuencia da entrenamiento a su personal?

.....

.....

.....

3) ¿Cree usted que La evaluación restringe el juicio superficial del Director respecto del comportamiento funcional del empleado?

.....  
.....  
.....

4) ¿El GAD Municipal da a conocer como se realiza la promoción de cargos?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5) ¿Con que frecuencia puede beneficiar la evaluación al desempeño del personal al GAD Municipal Patate?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6) ¿La evaluación del desempeño aporta en la mejora del desempeño en el personal del GAD Municipal?

.....

.....

.....

...

7) ¿Debería existir una política de compensación para determinar estímulos en el personal del GAD Municipal de Patate?

.....

.....

.....

8) ¿Considera usted que es importante la satisfacción del usuario del GAD Municipal de Patate?

.....

.....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N°2

