



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**

Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la  
Obtención del Título de Psicóloga Industrial

**TEMA:**

---

“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL RENDIMIENTO LABORAL  
DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL  
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL  
CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO”

---

**AUTORA:** Jurado Llerena Pamela Mercedes

**TUTOR:** Psi.Ind. Juan Carlos Muñoz Guerrero

**AMBATO — ECUADOR**  
**2015**

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE  
GRADUACIÓN O TITULACIÓN**

**CERTIFICA:**

Yo, Juan Carlos Muñoz Guerrero C.C.: 180357120-5 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO”** desarrollado por la estudiante Pamela Mercedes Jurado Llerena considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

.....  
Psi. Ind. Juan Carlos Muñoz Guerrero

C.C.: 180357120-5

**TUTOR**

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien basado en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios especificados en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....  
Jurado Llerena Pamela Mercedes

C.C.160060756-6

**AUTORA**

## CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **“La Evaluación del Desempeño y el Rendimiento Laboral de los Colaboradores del Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo”**, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derecho de autor y no utilice con fines de lucro.

.....  
Jurado Llerena Pamela Mercedes

C.C.160060756-6

**AUTORA**

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN:**

La Comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“La Evaluación del Desempeño y el Rendimiento Laboral de los Colaboradores del Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo”**, presentada por la Srta. Pamela Mercedes Jurado Llerena estudiante de la Carrera de Psicología Industrial promoción: Octubre 2014 – Marzo 2015, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

**LA COMISION**

.....  
Dra. Mg. Irma Edith Ortiz Mora  
C.C. 1707186076  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

.....  
Psi. Ind. Mg. Sofía Silvana Jaramillo Peña  
C.C. 1803114790  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

*En el paso de la vida se presentan éxitos y fracaso con la bendición de Dios y mis padres he tenido la fortaleza suficiente para enfrentar y salir siempre adelante con mis propósitos.*

*El presente trabajo de investigación está dedicado especialmente a mis padres Gorky y Carmita y a mis hermanas Criss y Vale que con su amor, apoyo, comprensión, sacrificio y valiosos consejos me han acompañado y alentado a cumplir cada propósito y objetivo de mi vida. A mi novio quien con amor y paciencia me ha apoyado desinteresadamente inculcándome responsabilidad en mi trabajo.*

**Pamela Jurado**

## **AGRADECIMIENTO**

*Doy gracias a Dios por estar presente en mi vida a mis padres y hermanas por su apoyo, comprensión, sacrificio brindado cada día para lograr este objetivo y todas aquellas personas que me han apoyado moralmente y han sido mi soporte y compañía durante mi periodo de estudio.*

*Mi agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato que me abrió las puertas para seguir con mis estudios y a los profesores que me enseñaron los conocimientos necesarios para ser una excelente profesional. Al GAD San Pedro de Pelileo por su colaboración, en la información necesaria para fundamentar mi investigación.*

*Mi profundo agradecimiento a mi tutor de tesis, Juan Carlos Muñoz Guerrero por su ayuda constante en el desarrollo del presente trabajo.*

**Pamela Jurado**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR.....	iv
AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN:.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
ABSTRACT .....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>2</b>
<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
1. Tema .....	2
1.2 Planteamiento del problema .....	2
1.2.1 Contextualización .....	2
1.2.2 Análisis Crítico .....	5
1.2.3 Prognosis .....	5
1.2.4 Formulación del problema .....	6
1.2.5 Preguntas directrices.....	6
1.2.6 Delimitación.....	6
1.3 Justificación .....	7
1.4 Objetivos:.....	8
1.4.1 General: .....	8
1.4.2 Específicos:.....	8



<b>CAPITULO II</b> .....	9
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	9
2.1 Antecedentes investigativos.....	9
2.2 Fundamentación filosófica .....	14
2.3 Fundamentación legal.....	14
2.4 Categorías fundamentales .....	27
2.4.1 Marco conceptual de la variable independiente .....	30
2.4.2 Marco conceptual de la variable dependiente .....	37
2.5 Hipótesis.....	41
2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis .....	41
<b>CAPITULO III</b> .....	42
<b>METODOLOGÍA</b> .....	42
3.1 Enfoque .....	42
3.2 Modalidad básica de la investigación .....	42
3.2.1 Investigación Bibliográfica – documental .....	43
3.2.2 Investigación de Campo .....	43
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	43
3.4 Población y Muestra .....	44
3.4.1 Población .....	44
3.4.2 Muestra .....	45
3.5 Operacionalización de Variables.....	46
3.5.1 Variable Independiente: Evaluación Del Desempeño .....	46
3.5.2 Variable Dependiente- Rendimiento Laboral .....	48
3.6 Recolección de la Información .....	50
3.7 Procesamiento y análisis .....	50
<b>CAPITULO IV</b> .....	51
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	51
4.1 Análisis de resultados .....	51
4.2 Análisis de datos.....	51
4.3 Verificación de hipótesis .....	82

<b>CAPÍTULO V</b> .....	86
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	86
5.1 Conclusiones .....	86
5.2 Recomendaciones: .....	87
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	88
<b>PROPUESTA</b> .....	88
6.1 Datos informativos .....	88
6.2 Antecedentes de la Propuesta .....	89
6.3 Justificación .....	90
6.4 Objetivos: .....	91
6.4.1 General: .....	91
6.4.2 Específicos: .....	91
6.5 Análisis de factibilidad .....	91
6.6 Fundamentación científica .....	92
6.7 Modelo operativo .....	95
6.8 Administración de los recursos de la propuesta .....	97
6.9 Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta .....	98
Guia de retroalimentacion .....	98
Bibliografía .....	126
Anexos .....	130
Anexo # 01 Encuesta .....	131
Anexo # 02 FORMULARIO-EVAL-01 .....	134
Anexo # 03 Fotografías .....	136

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla No. 1 Población .....	44
Tabla No. 2 Pregunta No.1 .....	51
Tabla No. 3 Pregunta No.2 .....	52
Tabla No. 4 Pregunta No.3 .....	53
Tabla No. 5 Pregunta No.4 .....	54
Tabla No. 6 Pregunta No.5 .....	55
Tabla No. 7 Pregunta No.6 .....	56
Tabla No. 8 Pregunta No.7 .....	57
Tabla No. 9 Pregunta No.8 .....	58
Tabla No. 10 Pregunta No.9 .....	59
Tabla No. 11 Pregunta No. 10 .....	60
Tabla No. 12 Pregunta No.11 .....	61
Tabla No. 13 Pregunta No.12 .....	62
Tabla No. 14 Pregunta No.13 .....	63
Tabla No. 15 Pregunta No.14 .....	64
Tabla No. 16 Pregunta No.15 .....	65
Tabla No. 17 Pregunta No. 16 .....	66
Tabla No. 18 Pregunta No.17 .....	67
Tabla No. 19 Pregunta No.18 .....	68
Tabla No. 20 Pregunta No.19 .....	69
Tabla No. 21 Pregunta No.20 .....	70
Tabla No. 22 Pregunta No.21 .....	71
Tabla No. 23 Pregunta No.22 .....	72
Tabla No. 24 Pregunta No.23 .....	73
Tabla No. 25 Pregunta No.24 .....	74
Tabla No. 26 Pregunta No.25 .....	75
Tabla No. 27 Pregunta No.26 .....	76
Tabla No. 28 Pregunta No.27 .....	77

Tabla No. 29 Pregunta No.28 .....	78
Tabla No. 30 Pregunta No.29 .....	79
Tabla No. 31 Pregunta No.30 .....	80
Tabla No. 32 Pregunta No.31 .....	81
Tabla No. 33 Grados de Libertad.....	83
Tabla No. 34 Frecuencia Observada .....	83
Tabla No. 35 Frecuencia Esperada .....	84
Tabla No. 36 Calculo Chi Cuadrado .....	84
Tabla No. 37 Presupuesto .....	89

## ***ÍNDICE DE CUADROS***

Cuadro No. 1 Operacionalización Variable Independiente .....	46
Cuadro No. 2 Operacionalización de la Variables Dependiente .....	48
Cuadro No. 3 Modelo Operativo .....	95
Cuadro No. 4 Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta .....	98

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico No. 1 Árbol de Problemas .....	4
Gráfico No. 2 Categorías Fundamentales .....	27
Gráfico No. 3 Constelación de ideas de la Variable Independiente .....	28
Gráfico No. 4 Constelación de ideas de la Variable Dependiente .....	29
Gráfico No. 5 Pregunta No.1 .....	51
Gráfico No. 6 Pregunta No.2.....	52
Gráfico No. 7 Pregunta No.3.....	53
Gráfico No. 8 Pregunta No.4 .....	54
Gráfico No. 9 Pregunta No.5.....	55
Gráfico No. 10 Pregunta No.6.....	56
Gráfico No. 11 Pregunta No.7 .....	57
Gráfico No. 12 Pregunta No.8.....	58
Gráfico No. 13 Pregunta No.9.....	59
Gráfico No. 14 Pregunta No.10.....	60
Gráfico No. 15 Pregunta No.11 .....	61
Gráfico No. 16 Pregunta No.12.....	62
Gráfico No. 17 Pregunta No.14.....	63
Gráfico No. 18 Pregunta No.14.....	64
Gráfico No. 19 Pregunta No.15.....	65
Gráfico No. 20 Pregunta No.16.....	66
Gráfico No. 21 Pregunta No.17.....	67
Gráfico No. 22 Pregunta No.18.....	68
Gráfico No. 23 Pregunta No.19.....	69
Gráfico No. 24 Pregunta No.20.....	70
Gráfico No. 25 Pregunta No.21 .....	71
Gráfico No. 26 Pregunta No.22.....	72
Gráfico No. 27 Pregunta No.23.....	73
Gráfico No. 28 Pregunta No.24.....	74

Gráfico No. 29 Pregunta No.25.....	75
Gráfico No. 30 Pregunta No.26.....	76
Gráfico No. 31 Pregunta No.27.....	77
Gráfico No. 32 Pregunta No.28.....	78
Gráfico No. 33 Pregunta No.29.....	79
Gráfico No. 34 Pregunta No.30.....	80
Gráfico No. 35 Pregunta No.31.....	81
Gráfico No. 36 Representación Chi Cuadrado.....	85
Gráfico No. 37 FORMULARIO-EVAL-01.....	93
Gráfico No. 38 Administración de la Propuesta.....	97

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**

**RESUMEN EJECUTIVO**

**TEMA:** “La Evaluación del Desempeño y el Rendimiento Laboral de los Colaboradores del Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo”

**AUTORA:** Pamela Mercedes Jurado Llerena

**TUTOR:** Psi. Ind. Juan Carlos Muñoz Guerrero

Esta investigación detalla de forma relacionada y específica la importancia que tiene la evaluación del desempeño y el rendimiento laboral en el Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo. La evaluación del desempeño es determinada en base al formato establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador utilizando dichos resultados se determinara el rendimiento de los colaboradores y a su vez permitirá conocer de forma indirecta la satisfacción de los mismos en sus puestos de trabajo contemplando la globalidad del mismo, analizando los resultados se puede plantear estrategias idóneas para mejorar y optimizar los procesos, fue así que se planteó la elaboración de la guía de retroalimentación del proceso de la evaluación del desempeño para los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo, donde en forma detallada se redacta los parámetros que se evalúa en el Formulario SENRES-EVAL-01.

**PALABRAS CLAVES:** Evaluación del desempeño, Rendimiento laboral, Retroalimentación, Capacitación, Formulario SENRES-EVAL-01, Indicadores, Desempeño, Competencias, Colaboradores, Instrumento, Resultados.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**HUMANITIES AND EDUCATION FACULTY**  
**DEGREE IN INDUSTRIAL PSYCHOLOGY**  
**PRESENIAL MODALITY**

**ABSTRACT**

**TOPIC:** "Performance Evaluation and Work Performance in the Administrative Area of the Decentralized Autonomous Government of the Municipality of the Canton San Pedro de Pelileo"

**AUTHOR:** Pamela Mercedes Jurado Llerena

**TUTOR:** Psi. Ind. Juan Carlos Muñoz Guerrero

This detailed research related manner and specifies the importance of performance evaluation and job performance in the Administrative Area Autonomous Decentralized Government of the Municipality of the canton San Pedro de Pelileo. Performance evaluation is determined based on the format established by the Ministry of Labor Relations of Ecuador using these results the performance of employees is determined and in turn will reveal indirectly same satisfaction in their jobs contemplating the global thereof, analyzing the results can pose suitable strategies to improve and streamline processes, was so the development of the toolkit feedback processes performance evaluation for employees of the administrative area of the Autonomous Government Decentralized Municipal raised San Pedro de Pelileo canton where in detail the parameters evaluated in the SENRES-EVAL-01 form is drawn.

**KEYWORDS:** Performance evaluation, job performance, Feedback, Training, Form SENRES-EVAL-01, Indicators, Performance, Skills, Partners, Instrument, Results.



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo investigar las características de la evaluación del desempeño y el rendimiento laboral, con el propósito de proponer la guía de retroalimentación que ayudara a mejorar el desempeño de los colaboradores del GAD San Pedro de Pelileo.

El presente trabajo investigativo contempla el siguiente esquema:

**Capítulo I.-** Se define el tema de la investigación, el planteamiento del problema, la contextualización, el árbol de problemas, el análisis crítico, la prognosis, la formulación del problema, preguntas directrices, la delimitación del contenido de campo, espacial y temporal, la justificación, el objetivo general y los objetivos específicos.

**Capítulo II.-** Se detalla el marco teórico, antecedentes investigativos, fundamentación filosófica y legal, categorías fundamentales, constelación de ideas y marco conceptual de las dos variables, la hipótesis y el señalamiento de variables de la hipótesis.

**Capítulo III.-** Hace referencia a la metodología de la investigación, señalando el enfoque y la modalidad utilizada, se identifica la población, tipos de investigación, Se aplicó encuestas como instrumentos de investigación.

**Capítulo IV.-** Se detalla el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el levantamiento de la información, se establece la verificación de la hipótesis.

**Capítulo V.-** Luego que han sido analizados e interpretados los datos, se emiten conclusiones del estado actual de la institución y se recomiendan soluciones para tomar los correctivos y eliminar los problemas encontrados.

**Capítulo VI.-** Se define la propuesta, datos informativos, antecedentes, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación científica, el modelo operativo, administración de la propuesta, plan de monitoreo y evaluación de la propuesta y la estructura de la propuesta de solución del problema.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1. Tema**

La evaluación del desempeño y el rendimiento laboral de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo.

### **1.2 Planteamiento del problema**

#### **1.2.1 Contextualización**

A nivel mundial el gran reto actual de la dirección y gestión de los recursos humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto de empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. No obstante las grandes empresas suelen utilizar la evaluación del desempeño para valorar el rendimiento de los trabajadores.

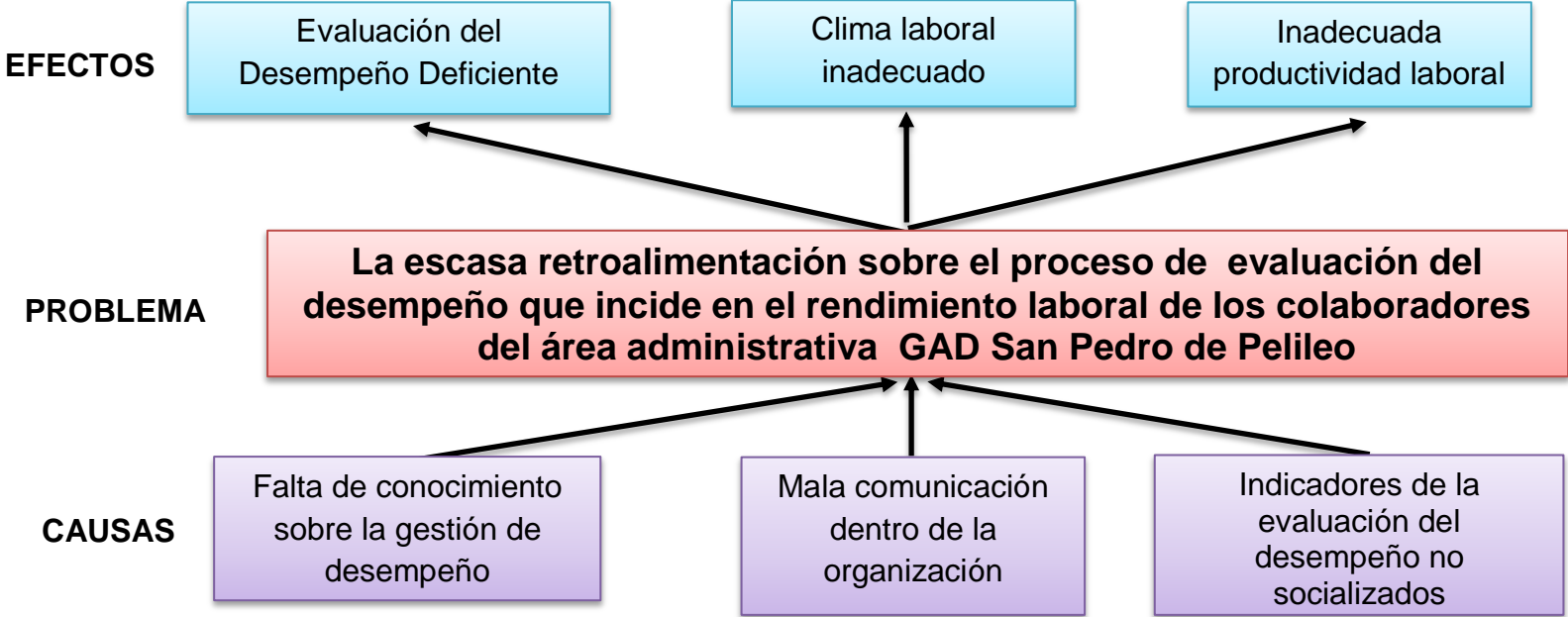
El compromiso organizacional de las empresas a lo largo del mundo puede ser uno de los mecanismos que tiene la dirección de recursos humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma y que posean un rendimiento laboral óptimo y a su vez disminuiría el desempleo.

En el Ecuador la evaluación del desempeño es una herramienta con que cuenta cualquier organización para proporcionar la mejora del desempeño por ello el objetivo de una evaluación es hacer una estimación cualitativa

y cuantitativa del grado de eficacia con la que las personas llevan a cabo sus actividades e intenta que los individuos se identifiquen a la organización en base a sus propios intereses.

En Ambato las organizaciones aplican la evaluación del desempeño laboral para evaluar el rendimiento y desempeño laboral del talento humano, con los resultados obtenidos se puede definir programas de capacitación y actualización para así lograr desarrollar las habilidades del Talento Humano, buscando que el personal desempeñe bien sus tareas y disminuya la brecha existente entre el perfil del puesto y el perfil del trabajador. Una de las instituciones que cuenta con el sistema de evaluación del desempeño para medir el rendimiento laboral de los colaboradores del mismo es el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo para identificar las debilidades de los equipos de trabajo

Gráfico No. 1 Árbol de Problemas



Fuente: Propia  
Elaborado por: Pamela Jurado

### **1.2.2 Análisis Crítico**

Analizando el problema de estudio se ha podido identificar que las deficiencias en la aplicación de la evaluación y la incidencia en el rendimiento laboral del desempeño de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo es ocasionado por diversos factores que afectan al desenvolvimiento del colaborador dentro de su área de trabajo.

El desconocimiento sobre gestión del desempeño perjudica en el cumplimiento de procesos dentro del departamento de talento humano fomentando un ambiente de trabajo competitivo. Uno de los factores críticos de la evaluación del desempeño es la retroalimentación, misma que permite conocer las debilidades de cada colaborador al ser explicadas por su jefe inmediato, generando compromisos de cambio o mejora.

También observamos que otra de las causas de la deficiencia en la aplicación de la evaluación del desempeño dentro de la institución es la existencia de mala comunicación entre jefes y subordinados provocando un clima laboral inadecuado afectando al rendimiento laboral de los mismos ya que ellos no se sienten cómodos y seguros en su lugar de trabajo.

Otro motivo es la poca claridad en los resultados de la aplicación de la evaluación del desempeño afectando directamente en la productividad de los colaboradores.

### **1.2.3 Prognosis**

De no aplicarse una adecuada evaluación de desempeño encontraremos poca claridad en los resultados del rendimiento laboral de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo

Descentralizado de Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo lo cual no permitirá lograr objetivos positivos y eficiencia en los procesos para dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a los colaboradores de la organización, ya que cada vez más la evaluación de desempeño se convierte en una herramienta para desvincular a los colaboradores de la institución, lo cual causa un ambiente laboral negativo.

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

¿El escaso conocimiento sobre el proceso de la evaluación del desempeño que incide en el rendimiento laboral de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo.?

#### **1.2.5 Preguntas directrices**

¿Cuáles son los factores de la evaluación del desempeño de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo?

¿Cuáles son los niveles de rendimiento laboral de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón san Pedro de Pelileo?

¿Qué relación existe entre los factores de la evaluación del desempeño con los niveles de rendimiento laboral de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo?

#### **1.2.6 Delimitación**

**Por Contenido:** Evaluación del desempeño y Rendimiento laboral

**Campo:** Psicología Industrial

**Área:** Talento Humano

**Aspecto:** Laboral

### **1.2.6.1 Delimitación temporal**

Periodo Octubre 2014- Marzo 2015

### **1.2.6.2 Delimitación espacial**

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo

## **1.3 Justificación**

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro Pelileo, por la presente demanda y aumento de colaboradores la institución se ha visto obligado a modificar procesos para mejorar su funcionamiento. El actual departamento de talento humano tiene que incentivar el desarrollo de los colaboradores por medio de herramientas de calidad como la evaluación de desempeño la cual nos indica los niveles del rendimiento de los colaboradores dentro de la institución. Estos indicadores en la actualidad son de importancia e interés dentro de la nueva gestión del talento humano convirtiéndose en un nuevo factor de investigación.

Estudiar la evolución del desempeño y el rendimiento laboral cada vez es más sencillo pero objetivo gracias a los nuevos métodos de la gestión de talento humano. Una vez que el estudio sea realizado de manera objetiva y eficaz se puede establecer metas a corto y mediano plazo para mejorar el rendimiento de los colaboradores y así establecer esta investigación como un factor determinante para mejorar la gestión de la institución.

La presente investigación es factible por la importancia que tiene el rendimiento laboral dentro de la institución, puesto que sin colaboradores eficientes es imposible que la institución logre sus objetivos.

#### **1.4 Objetivos:**

##### **1.4.1 General:**

Investigar la relación de la evaluación del desempeño con el rendimiento laboral de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo.

##### **1.4.2 Específicos:**

- Identificar los factores de la evaluación del desempeño de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo.
- Determinar los niveles de rendimiento laboral de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo.
- Diseñar la guía de retroalimentación del proceso de la evaluación del desempeño para los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo.



## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes investigativos**

Luego de revisar información de tesis de la Universidad Técnica de Ambato se llega a los siguientes antecedentes investigativos:

**TEMA:** “Evaluación de Personal y su incidencia en el Rendimiento Laboral de los miembros de la empresa LA FORTALEZA LTDA. En la ciudad de Ambato”

**AUTOR:** Norma Patricia Zúñiga Oñate, 2014

#### **CONCLUSIONES:**

- Al ser evaluados los colaboradores de la empresa con más frecuencia logra que el trabajador conozca sus fortalezas y debilidades y se sienta comprometido con su trabajo, por lo que es necesario el diseño de los nuevos métodos de evaluación y de esta manera los resultados mejorarán.
- No se ha logrado en un porcentaje alto la retroalimentación a los empleados de la empresa LA FORTALEZA LTDA, ya que según la encuesta no siempre reciben retroalimentación, aun sabiendo que esto ayuda a corregir sus falencias en el lugar de trabajo y por ende mejorará la productividad evidentemente.
- La alta gerencia no siempre socializa los objetivos que desean que se cumplan, de igual manera la cantidad que se desea producir a todos quienes conforman la empresa puesto que todos están dirigidos hacia un mismo fin y así lograr una alta competitividad laboral y empresarial.

- Según los resultados de la encuesta se puede concluir que el trabajo en equipo dentro de empresa es muy trascendental y esto permite realizar las actividades en un ambiente unido y positivo, por lo que el rendimiento es bueno.
- La evaluación del desempeño en sí, tiene muchos beneficios para el empleador y empleado, en este caso según los resultados obtenidos la motivación no siempre se realiza a los empleados para que puedan planificar sus actividades las mismas que deben ser desarrolladas correctamente.
- Se concluye que si en la empresa “LA FORTALEZA” existiera una evaluación permanente mejoraría el rendimiento de todos y cada uno quienes conforman la misma y de esta manera se desarrolle con satisfacción y sea más responsable con la misma y los resultados sean aceptables.
- Finalmente se concluye que dentro de la organización la evaluación del desempeño le favorece para identificar necesidades de capacitación y desarrollo de personal, y que se estén preparados para asimilar cambios internos.

El aporte que da esta investigación es la relación que existe entre la evaluación del desempeño y el rendimiento laboral porque podemos identificar lo importante que es el talento humano dentro de las instituciones para el desarrollo y mejoramiento de las actividades a desempeñar.

Para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo es importante que el talento humano se identifique con la institución para que exista un clima organizacional.

**TEMA:** “La Evaluación de Desempeño del Personal y su Incidencia en el Mejoramiento Continuo en la Fábrica “Ram Jeans” de la Ciudad de Pelileo.”

**AUTOR:** Rodríguez Jiménez Alejandro Javier, 2013

## **CONCLUSIONES:**

El personal de la fábrica RAM JEANS se encuentra desempeñando sus funciones acorde a los conocimientos del cargo que desempeñan obteniendo productos de calidad y el trabajo lo realizan con el mejor agrado que engrandecen su satisfacción.

Basadas en las encuestas realizadas se determinó que el personal si es evaluado pero de una manera manual mediante una revisión progresiva de los procesos que realiza dentro de la empresa en forma empírica y de una manera muy continua sin ninguna técnica de evaluación.

- El personal de la empresa asiste a cursos de actualización de manera oportuna según la dinámica y la necesidad, siendo la capacitación determinante para mejorar la atención al cliente satisfaciendo en sus gustos, colores, modelos, precio, etc., con los cuales podrá competir con la competencia.
- La fábrica RAM JEANS por lo general entrega al personal todos los recursos materiales necesarios para sus actividades y se encuentran al alcance de una manera oportuna, a tiempo para desarrollar sus labores y poder cumplir con los compromisos.
- El personal está de acuerdo en la implementación de incentivos dentro de la empresa ya que ello les permitiría mejorar su condición de vida y al mismo tiempo la empresa saldría ganando ya que su personal aumentaría su desenvolvimiento y esfuerzo en realizar de la mejor manera sus actividades.
- La fábrica dispone del espacio físico apropiado para desarrollar las labores de la institución el cual permite trabajar a sus empleados en el mejor ambiente de infraestructura física, con lo que contribuye a un adecuado clima laboral.
- El personal está apto para aceptar cambios en los procesos porque considera que el mejoramiento continuo asegura su

futuro de trabajo el cual les ayudará a mejorar su condición social y el de su familia misma.

El aporte que nos da esta investigación es la importancia que tiene la evaluación del desempeño dentro de las instituciones porque se relaciona con otros campos de la gestión del talento humano, a través de la aplicación de la evaluación del desempeño podemos diagnosticar las falencias que tiene la institución para mejorar las actividades y condiciones de trabajo de los colaboradores todo esto nos permite aplicar varios programas de mejoramiento continuo.

**TEMA:** “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda. De la ciudad de Ambato en el año 2010”

**AUTOR:** Julia Irene Iturralde Torres, 2011

### **CONCLUSIONES:**

Luego de haber obtenido los resultados de la investigación de campo y contrastado con los objetivos y la hipótesis se llegó a determinar las siguientes conclusiones:

- El trabajo de campo nos ubica en un tiempo y en un espacio real, sale a flote muchas circunstancias en los distintos ámbitos, niveles, secciones que involucran al gran recurso de la cooperativa como es el Recurso Humano, hoy acertadamente llamado Capital Intelectual.
- El ambiente laboral de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los trabajadores como bueno.
- Los empleados de la cooperativa no conocen en su mayoría los resultados de la su evaluación del desempeño.

- Los objetivos de la realización de la evaluación del desempeño no son conocidos por parte de los trabajadores de la Cooperativa OSCUS.
- No existe un plan de Mejora en función del desempeño de los trabajadores, lo que impide su desarrollo y crecimiento
- No se identifican métodos, técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la cooperativa, se continuará cometiendo errores que pueden causar graves perjuicios a la institución.

El aporte que da a la investigación que se realiza en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo es la importancia que le dan a la evaluación del desempeño para mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores para que así se pueda aplicar planes de capacitación adecuados para incentivar a los colaboradores, otro punto importante es el clima organizacional de la institución donde los colaboradores deben sentirse parte de la institución.

**TEMA:** “Evaluación del desempeño del personal en el área de producción y su incidencia en la productividad de la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato”

**AUTOR:** Francisca Mariela Herrera Uribe, 2001

**CONCLUSIONES:**

- Mediante la investigación efectuada se ha podido determinar que en “Carrocerías Cepeda”, no existe un control adecuado sobre el personal que labora en el Área de Producción, provocando un mal manejo de los recursos como también que el producto final no sea competitivo.

- Se ha identificado que en la empresa no existe un adecuado manejo del material que se utiliza, por lo cual se genera desperdicios; provocando que la empresa incurra en gastos extras como es la compra de la materia prima.
- Se ha detectado que existe un retraso en los procesos de la producción, ya que los obreros no tienen un excelente rendimiento en sus tareas cotidianas, generando entonces el detenimiento del crecimiento empresarial.
- Se establece que la empresa no cuenta con un eficaz desempeño de cada uno de los obreros, para poder ejercer sus actividades; es decir no logran cumplir las metas trazadas con los recursos disponibles dentro del tiempo especificad.

En esta investigación podemos observar la relación de la evaluación del desempeño con todos los subsistemas del talento humano ya que al aplicar una evaluación del desempeño podemos detectar las necesidades de la institución para lograr las metas trazadas y optimizar los recursos disponibles.

## **2.2 Fundamentación filosófica**

Para esta investigación vamos a utilizar el paradigma Crítico Propositivo debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales. Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación comprometidas con lógicas instrumentales de poder, propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas a un clima de sinergia y proactividad.

## **2.3 Fundamentación legal**

Para la investigación se basara en la, Constitución, Código de Trabajo, Ley Orgánica del Servidor Público LOSEP, Reglamento de la Ley Orgánica del Servidor Público RLOSEP; Norma Técnica del Subsistema

de Evaluación del Desempeño, Reglamento Interno de Administración del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

## **CONSTITUCIÓN: Capítulo segundo**

### **Derechos del buen vivir**

#### **Sección octava**

##### **Trabajo y seguridad social**

**Art. 33.-**El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

**Art. 34.-**El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá e por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de as necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

##### **Código de trabajo**

**Art. 2.Exclusión.** Se excluyen de las disposiciones de este Código quienes realicen funciones directivas, como gerentes, directores, representantes legales y, en general funcionarios de libre nombramiento y

remoción de las empresas e instituciones públicas. Estos funcionarios se registrarán por la Ley Orgánica de Servicio Público-LOSEP.

No están comprendidos por este Código: el trabajo voluntario; el trabajo obligatorio permitido por la ley; el trabajo familiar o sea el trabajo de arreglo y cuidado de la vivienda y las labores de preparación y servicio de la alimentación a los miembros de la misma familia que realizan el cónyuge o pareja en unión de hecho, los descendientes, ascendientes y demás parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad que dependan del mismo jefe de familia.

## **Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP**

### **Capítulo VI**

#### **DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.-** Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

**Art. 77.- De la planificación de la evaluación.-** El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento



que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.

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

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

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

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

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

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

La evaluación del desempeño servirá de base para:

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

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

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

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

La servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño. Estas calificaciones constituirán antecedente para la

concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos.

## **Reglamento General a la ley Orgánica del Servidor Público RLOSEP**

### **CAPITULO VII**

#### **DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

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

**Art. 216.-** Objetivo específico.- La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. En el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño que se realicen conforme a la LOSEP, este Reglamento General y las normas pertinentes, será de cumplimiento obligatorio por parte de las o los servidores.

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

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

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

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

b) Perspectiva del usuario externo: La percepción de los usuarios externos acerca de la calidad de los productos y servicios institucionales que recibe;

c) Perspectiva de los procesos internos: La evaluación del desempeño de la o el servidor respecto de la calidad, productividad y uso de los recursos en la generación de los insumos necesarios para elaborar los productos y servicios de cada unidad organizacional; y,

d) Perspectiva del talento humano: Incluirá en la evaluación del desempeño de la o el servidor la calificación de la calidad y resultados del liderazgo de los procesos internos, el uso eficaz del tiempo y la colaboración del trabajo en equipo de las y los servidores.

**Art. 220.-** Responsabilidades de las UATH.- Las UATH, sobre la base de las políticas, normas, instrumentos y metodologías emitidos, tendrán la responsabilidad de asesorar a cada unidad, área o proceso, en la aplicación del subsistema y de instrumentar y consolidar la información y

resultados de la evaluación de las y los servidores, a fin de retroalimentar al sistema integrado de desarrollo del talento humano de la institución, con la finalidad de cubrir las debilidades determinadas en la evaluación de desempeño.

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

a) Excelente: Es aquel que supera los objetivos y metas programadas; b) Muy Bueno: Es el que cumple los objetivos y metas programadas;

c) Satisfactorio: Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad;

d) Regular: Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad; y,

e) Insuficiente: Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto. Las escalas de evaluación incorporarán la ponderación de los indicadores de evaluación establecidos en la norma técnica. La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora previa a la notificación de la o el servidor. Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días contados a partir de la culminación de la obtención de resultados; y, de ser el caso, la recalificación en un plazo de 5 días, en caso de que haya sido solicitada por escrito y fundamentadamente. El proceso de recalificación será realizado por un Tribunal integrado conforme establece el artículo 78 de la LOSEP.

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

de eficiencia y eficacia del servicio público. Los efectos de la evaluación serán los siguientes:

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

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

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

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

Las UATH acorde con las normas institucionales, serán responsables de que la evaluación del período de prueba y su notificación se realicen antes de la culminación del período. En caso de incumplimiento, la Contraloría General del Estado establecerá las responsabilidades a que hubiere lugar, sin perjuicio de la información que le provea el Ministerio de Relaciones Laborales.

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

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

- a) En el caso de que la o el servidor evaluado aprobare el período de prueba, continuará en el ejercicio de sus funciones y se le extenderá inmediatamente el nombramiento permanente y el Certificado de Carrera que le acredita como servidora o servidor de carrera;
- b) Si la UATH a través de un informe de evaluación determina la calificación de regular o insuficiente en el desempeño de funciones de la o el servidor; se procederá a comunicar la cesación inmediata de sus funciones;
- c) Los resultados de la evaluación del período de prueba de la o el servidor serán considerados como parte de la calificación anual de objetivos alcanzados en ese año para la servidora o servidor que hubiere obtenido un nombramiento permanente;

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

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

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

## **Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño**

### **CAPÍTULO I**

#### **DEL OBJETO, ÁMBITO, SUSTENTOS Y PRINCIPIOS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**Art. 3. - Del Subsistema de Evaluación del Desempeño.**-La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

Regula desde la perspectiva de los recursos humanos, calificación que será complementaria a los resultados alcanzados desde la dimensión de la institución, de las unidades o procesos internos y/o el grado de satisfacción de los ciudadanos y/o de los usuarios de bienes o servicios públicos.

El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus funcionarios y servidores, tengan una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

**Art. 4. - Finalidad de la Evaluación del Desempeño.**- La Evaluación del Desempeño se efectuará sobre la base de los siguientes objetivos:

- a) Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y



potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales;

- b) Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros;
- c) Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización;
- d) Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del funcionario o servidor con las exigibles del puesto de trabajo; y,
- e) Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de recursos humanos bajo el concepto de ciudadano usuario. El subsistema de evaluación del desempeño se transforma en mecanismo de retroalimentación para los demás subsistemas de administración de recursos humanos.

## **CAPITULO V**

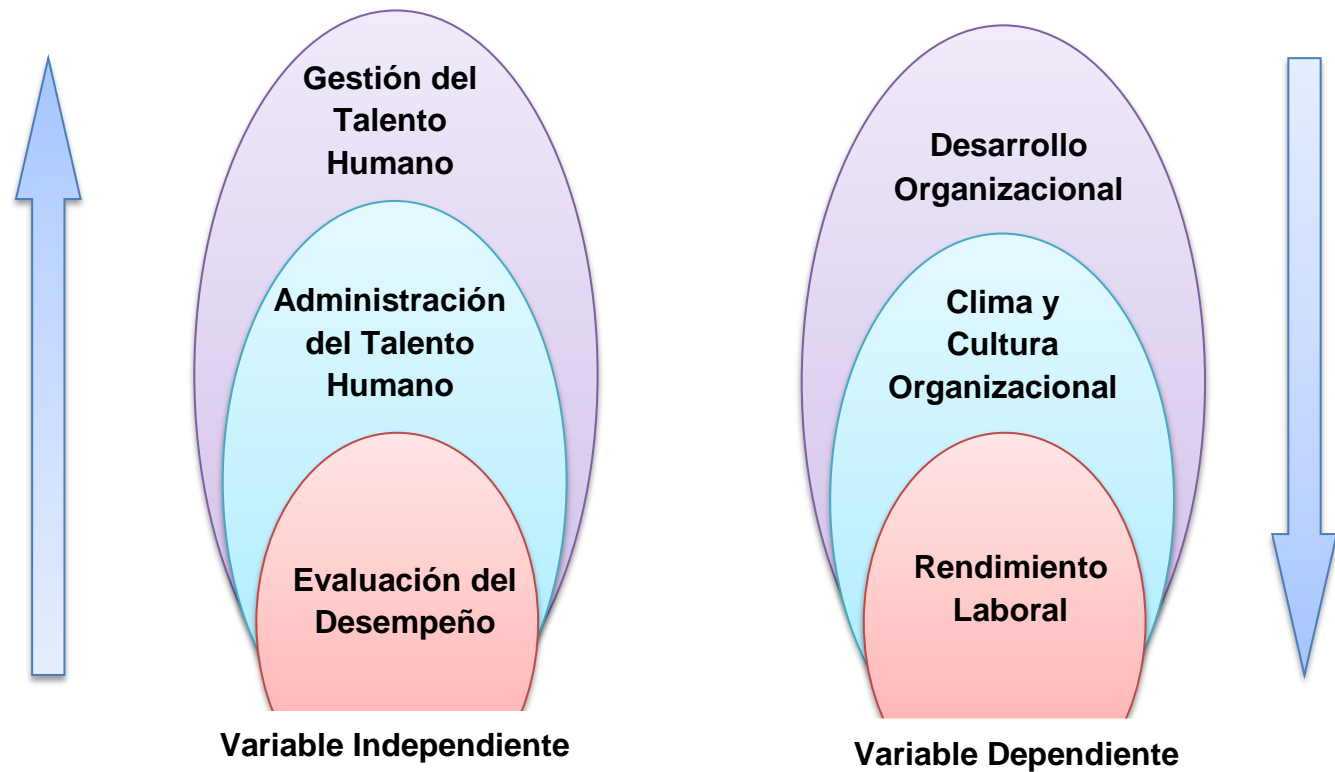
### **DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**Art. 14.- Definición.-** Consiste en una rendición de cuentas continua y programada, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados, para el desempeño de la institución, de los procesos internos y de los ocupantes de los puestos, mismo que se deriva en virtud al cronograma de la Unidad de Administración de Talento Humano para su efecto, tal como lo determinan los artículos 76 de la LOSEP, y el 215 de su Reglamento.

**Art. 15.- Definición.-** Los evaluadores y evaluados, están en la obligación de evaluar los resultados, mediante entrevistas, en las cuales pueden exponer libremente sus puntos de vista sobre los diferentes aspectos contemplados en la evaluación, en la búsqueda de compromisos de mejoramiento y la superación del desempeño del servicio.

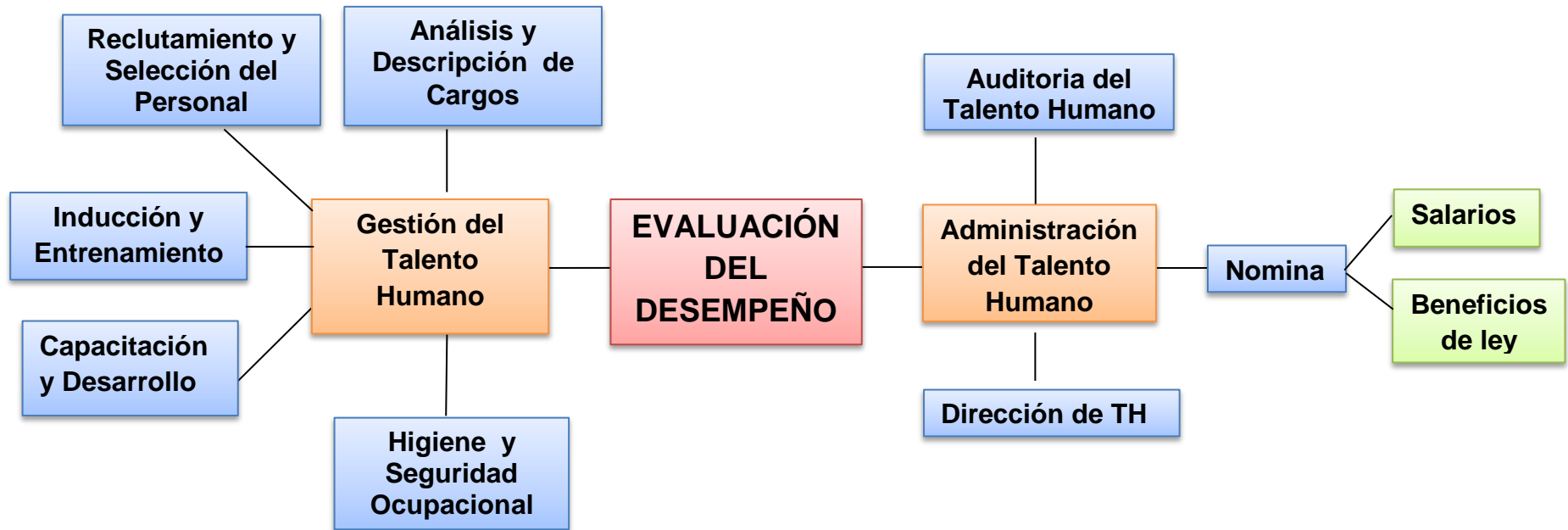
## 2.4 Categorías fundamentales

Gráfico No. 2 Categorías Fundamentales



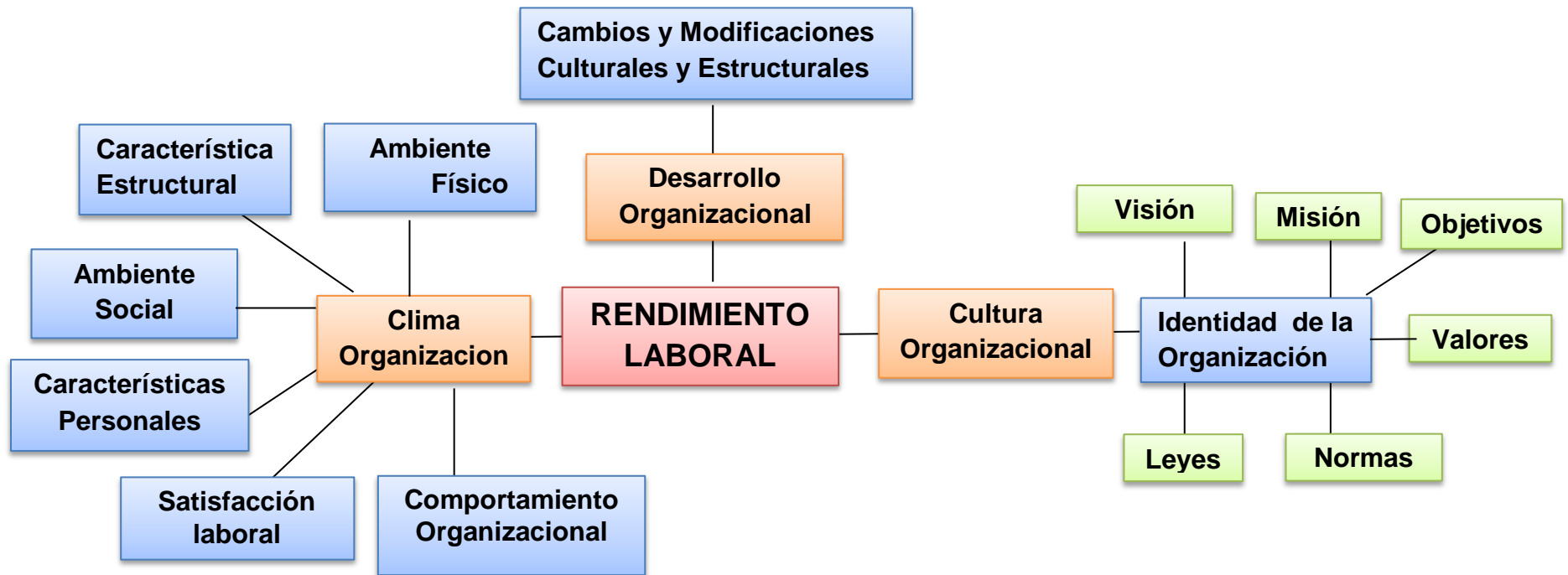
Fuente: Propia  
Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 3** Constelación de ideas de la Variable Independiente



Fuente: Propia  
Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 4** Constelación de ideas de la Variable Dependiente



Fuente: Propia  
 Elaborado por: Pamela Jurado

## **2.4.1 Marco conceptual de la variable independiente**

### **Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando estos existen en una organización, el enfoque que la ED en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos. (WAYNE R. & MONDY R, 2005)

La realización de este proceso ayuda a cambiar o mejorar las estrategias, objetivos y metas de la empresa en base al desempeño de los empleados, entonces con la evaluación se trata de obtener resultados de cada uno de sus colaboradores para ver cómo se han ido desarrollando en cada uno de los cargos y una vez realizado el análisis del desempeño de cada uno de ellos buscando estrategias que lo ayudan y también a la institución.

### **Administración de Talento Humano**

“La Administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (CHIAVENATO I. , 2000)

Considerándose así a la administración de recursos humanos como un proceso con actividades concomitantes que ayuda a tratar con el personal de determinada empresa u organización y hacer que estas alcancen los objetivos y metas de la misma a cambio del cumplimiento de sus objetivos personales.

“Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.” (SHERMAN, 1987 )

A través, de esto es que se da el cumplimiento de las necesidades implementadas dentro de la pirámide de maslow entre las que constan en primer lugar las necesidades básicas y posteriormente las necesidades de reconocimiento y cooperación a los demás para resaltar dentro de un grupo de personas.

### **Dirección del talento humano**

Es el encargado de coordinar y apoyar todas las funciones que se realizan en el departamento, apoyándose en un Plan de Acción en el cual se contemplan las actividades que se deben desarrollar en cada una de las secciones, en este también viene relacionada la fecha de inicio y la fecha de entrega de las mismas. Como se dijo anteriormente existe una rotación en los puestos de trabajo, dejando evidencias de las actividades realizadas. El desempeño se evalúa mediante un instrumento diseñado para tal fin, en el que se tienen en cuenta tanto las competencias técnicas como las comportamentales”. (SENA, GALEON, 2015)

La dirección del talento humano es la cabeza visible dentro del departamento de Talento humano donde se toma decisiones interna y externamente, todo esto debe estar basado en una planificación previa a la cual se debe cumplir a cabalidad, las actividades que se desarrollan en cada una de las áreas tiene sus fechas de inicio con finalidad y en el caso de no ser cumplidas en las fechas indicadas se deben presentar los justificativos pertinentes para que exista el plazo necesario y sin olvidar que todos los procesos se deben realizar con calidad y siempre cuidando de los derechos de los empleados.

### **Auditoría del Talento Humano**

“La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia del programa de desarrollo”.  
(CHIAVENATO I. , 2005)

En el talento humano cuando se realiza un control de los procesos que se encuentran a cargo del departamento, de esta manera se realiza una evaluación en base a la planificación realizada al inicio de los procesos y de esa manera verificar que se haya cumplido cada una de las actividades de acuerdo a las necesidades y con el uso óptimo de recursos para que de esta manera se encuentren debilidades y fortalezas como también se identifican las oportunidades y amenazas.

### **Nómina**

Es la base de datos que maneja el departamento de Talento Humano sobre todos los empleados con información detallada sobre cargos que ocupan, sueldos, afiliaciones al IESS, sueldos de acuerdo a las funciones y presupuestos de la institución, horas extras y suplementarias entre otra información, esta base de datos debe ser actualizada constantemente de acuerdo a los cambios que se den dentro de la empresa, ya sea por la rotación de personal, además esta nómina debe estar de acuerdo al ministerio de relaciones laborales para evitar problemas con los beneficios que la ley otorga a los empleados.

### **Gestión de Talento Humano**

“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”. (CHIAVENATO I. , 2005)



Dentro de una empresa existe un área importante, para llamarla de una manera asociativa podemos decir que es el corazón de la empresa por ser una área sensible y en cierta manera el centro de organización de la empresa, en donde el departamento de Talento Humano debe encargarse de la cultura organizacional de la empresa, el clima laboral, los procesos que se manejan internamente como un manual de procesos de todas las áreas que están inmiscuidas dentro de los procesos que maneja la empresa. También aporta al desarrollo de los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados para el beneficio propio y de la organización, haciéndoles útiles para servir dentro de la misma y aplicarlos para tener un objetivo en común.

### **Reclutamiento y Selección de Personal**

"La selección consiste en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada" (DUNNETTE, 1974)

En la Institución primero debe estar actualizado el manual de puestos para luego proceder a reclutar personal de acuerdo a los requerimientos, el primer paso es en medida de lo posible tratar de captar un buen número de aspirantes al cargo con los perfiles deseados y con características idóneas, dentro de la entrevista se debe realizar una serie de preguntas para corroborar su currículum para conocer las expectativas que tiene para con el cargo que va ocupar.

### **Análisis y descripción de cargos**

"Es un proceso que consiste en determinar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto". (LYNCH, 1992)

Al existir una falencia dentro de las funciones actividades que tiene el personal se debe entrar en un análisis para verificar la carga que tiene el empleado o razones por las cuales no cumple las funciones encomendadas debemos apoyarnos en el manual de funciones y manual de procesos para verificar y determinar las funciones que el mismo ejerce.

## **Inducción y Entrenamiento**

“Es la política que seguirá la compañía para hacer conocer la empresa al personal nuevo y la forma de entrenarlo en las labores que se va a realizar cotidianamente, con el fin de que se desempeñe mejor el cargo para el cual fue asignado. (VAN DEN BERGHE, 2010)

Una vez realizado el proceso de reclutamiento y selección del personal se inicia con la inserción al personal al medio de trabajo donde va a prestar sus servicios laborales, para lo cual debe conocer la estructura orgánica de la empresa, áreas que posee la institución, compañeros de trabajo y las tareas asignas referentes su puesto de trabajo, sin olvidar el código de convivencia dentro de la empresa.

## **Inducción**

“La inducción y la reinducción deben reorientarse hacia procesos de formación que estimulen el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo”. (RIMAC SEGUROS, 2015)

La empresa está encargada de realizar una inducción sobre los procesos de empresa para tener un conocimiento general de la institución todo esto

debe conllevar a crear un ambiente de motivación y crear un clima laboral que promueva el mejor desempeño

### **Entrenamiento**

“El entrenamiento es un método sistemático y práctico para orientar a una persona sobre cómo hacer su trabajo correctamente, con seguridad y eficiencia desde la primera vez. El propósito es brindar toda la información necesaria para que la persona pueda desarrollar las habilidades y destrezas que le permitan desempeñar su trabajo con estándares de calidad, productividad, control de costos y seguridad, que la entidad ha definido desde el momento que inicie sus labores”. (RIMAC SEGUROS, 2015)

Es muy importante el proceso de entrenamiento e inclusive de reentrenamiento de acuerdo a las necesidades del empleado debido a que de esta manera va a conocer de manera directa y practica las funciones que tiene que llevar a cabo dentro del cargo que se asignado, entonces de esta manera existe el aprovechamiento de destrezas y habilidades de la personas la empresa sentirá satisfacción por los resultados obtenidos.

### **Capacitación y Desarrollo**

Es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional. (WAYNE R. & MONDY R, 2005)

### **Capacitación**

Actividad diseñada para impartir a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarias para sus empleos actuales. (WAYNE R. & MONDY R, 2005)

Para que la empresa mejore el rendimiento laboral de su personal debe constantemente buscar capacitaciones, mismas que deben ser espacios de formación profesional aportando en los conocimientos del personal en las distintas áreas de trabajo.

## **Desarrollo**

Aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo. (WAYNE R. & MONDY R, 2005)

“Es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo”. (CARRIBERO, 2002)

La eficiencia dentro de un grupo de empleados ayuda que se pueda sacar productos o servicios de primer orden, todo esto se debe a que se busca un desarrollo profesional o personal y a la vez busca que el empleado sea independiente con respecto a factores externos.

## **Higiene y Seguridad Ocupacional**

### **Higiene Laboral**

“Ciencia y arte dedicados al reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores ambientales o tensiones emanadas o provocadas por el lugar de trabajo y que pueden ocasionar enfermedades, destruir la salud y bienestar o crear algún malestar significativo entre los trabajadores o los cuidándonos de una comunidad”. (DÍAZ, 2007)

Las condiciones en las que labora el empleado tienen una gran incidencia a la hora de realizar sus actividades, ya que de ellas depende su desempeño y puedan aportar de manera positiva a su salud física y mental, dentro de estos aspectos encontramos varios parámetros como ambientales, psicológicos, físicos y ergonómicos,

### **Salud ocupacional**

“Es la disciplina conformada por un conjunto de actividades interdisciplinarias, que pretenden por el diagnóstico, análisis y evaluación del cuidado, así como la prevención de las enfermedades profesionales y los accidentes laborales, de manera

que las personas se puedan ubicar en un ambiente de trabajo de acuerdo con sus condiciones fisiológicas y psicológicas; además evitar los daños a los elementos de la producción mediante acciones en la fuente, en el medio y las personas. (BLANDÓN & MERCHÁN, 2004)

La prevención es el primer paso para garantizar la salud dentro del equipo de trabajo de una empresa, misma que nos permite observar que los empleados se encuentren sanos siempre y cuando que existan factores óptimos dentro de la empresa para laborar.

### **Seguridad en el Trabajo**

Conjunto de procedimientos y recursos técnicos aplicados a la eficaz prevención y protección frente a los accidentes (BLANDÓN & MERCHÁN, 2004)

El trabajador a más de tener condiciones óptimas de trabajo debe tener factores de seguridad que garanticen la integridad física de la persona, para solventar todo este se necesita prevenir ya sea con prendas de seguridad, que los espacios estén adecuadamente funcionales con equipos que previenen posibles accidentes laborales y en el caso de suceder accidentes tener un plan de solución a estos percances.

#### **2.4.2 Marco conceptual de la variable dependiente**

### **Desarrollo Organizacional**

“Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas

modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente” (WENDELL L. FRENCH, 2007)

El desarrollo organizacional comprende una serie de cambios en la estructura y la cultura de la empresa, además de que pretende cambiar y desarrollar comportamientos de los colaboradores, es un proceso educacional que permite estar a la vanguardia y prepararse para cualquier cambio en el entorno organizacional.

### **Clima organizacional**

“El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades” (CHIAVENATO, 2009)

El ambiente de trabajo sería el sinónimo más claro para definir el clima organizacional, al referir de clima se habla de saber cuáles son los factores medibles que influyen dentro de la empresa, ya que cada uno de los factores influyen directamente en la productividad.

“Definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización.

Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización.

Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

- Ambiente físico comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

- Características estructurales como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros.”. (SALAZAR, GUERRERO, MACHADO, & ANDALIA, 2009)

El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización

### **Ambiente Físico**

El ambiente es todo los factores que se relacionan directamente con el empleando y los vínculos que pueden generar cambios actitudinales en la persona, todo estos genera respuestas dentro del desempeño y la productividad.

Dentro del ambiente laboral existen factores humanos, físicos, sociales y de relaciones humanas. Hay que mencionar que existe un nexo dentro de esto factores que impide a que el personal se sienta cómodo en su lugar de trabajo.

## **Ambiente Social**

El ambiente social dentro del trabajo en una organización juega un papel compañerismo, ya que las relaciones interpersonales por el mismo hecho que en lo laboral se necesita el apoyo mutuo, esto lleva a un trabajo en equipo ya que en la mayoría de ocasiones eso ayuda a tener mejores resultados y existe trabajos que necesariamente se le hace entre varias personas, los conflictos entre personas o entre departamentos es común por la diversidad de criterios y opiniones hace que se dificulte en muchas ocasiones el trabajo hasta obstaculizar los procesos, se puede decir que influye de forma importante problemas personales que deberían ser manejados de forma prudente, comunicaciones deben ser medios adecuados y tiempos pertinentes ya que eso ayuda a que fluya la información interna y externa, etc.

## **Características Personales**

Las características personales llegan a marcar dentro de la empresa debido a que dependiendo el número de personas que laboran dentro de la empresa, entonces significa que existe una diversidad de pensamientos y costumbres entre otras variables, lo importante a que a pesar de los diversos pensamientos existe un mismo fin o ideal que es las metas que quiere alcanzar la empresa, entonces teniendo claro la empresa y el grupo de trabajadores puede caminar con tolerancia y aceptación.

## **Cultura Organizacional**

Es el conjunto de hábitos, creencias, valores, y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización. En otras palabras, la cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización, día con día y que le



dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales. (CHIAVENATO I. , 2007)

La cultura organizacional en si es la imagen corporativa de la institución que ayuda a generar un mejor ambiente de trabajo y fomenta buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores para mejorar hábitos y costumbres dentro de la empresa.

### **Rendimiento laboral**

“El rendimiento laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido” (ROBBINS, 2004)

El rendimiento laboral se puede mencionar que es el producto final haciendo un correlación entre los empleados y los recursos que tiene para relazar sus actividades dentro de la empresa, entonces se debe realizar un análisis sobre si los dos factores están cumpliendo con los objetivos deseados y planteados al contratar al personal o si los recursos son necesarios u óptimos para que se desenvuelvan de la manera adecuada.

### **2.5 Hipótesis**

Los factores de la evaluación del desempeño si determina el nivel de rendimiento laboral de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo

### **2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis**

**Variable Independiente:** Evaluación del desempeño

**Variable Dependiente:** Rendimiento laboral

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque**

Esta investigación se desarrollara con un enfoque cuali-cuantitativo, en el cualitativo se busca a través de la misma describir las cualidades de la evaluación del desempeño y del rendimiento laboral y cuantitativo, porque se necesita recolectar la información interna, objetivos planteados, una solución inmediata, se traza una hipótesis, por la cual se estudia la población, y requiere de un trabajo de campo con todos los colaboradores del Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

#### **3.2 Modalidad básica de la investigación**

Entre las modalidades básicas a emplearse, tenemos las siguientes

### **3.2.1 Investigación Bibliográfica – documental**

“La investigación documental es la que se realiza apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes y otros.” (ROMERO, 2013).

### **3.2.2 Investigación de Campo**

“La investigación de campo se realiza en el lugar de los hechos donde acontece el fenómeno. Se apoya en el método de campo que consta de los siguientes pasos: Plan o diseño de la investigación, selección de muestra, recolección y análisis de datos, codificación y edición de la información, presentación de resultados. Utiliza las técnicas de observación y encuesta”; por lo cual mediante la investigación de campo.” (SIERRA, 2012),

Así conlleva al investigador a interactuar en forma directa con los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, que se encuentran estrechamente relacionados con los factores de la evaluación del desempeño en el que se desenvuelven así como su Rendimiento Laboral, pues los mismos constituyen nuestra fuente de información.

### **3.3 Nivel o tipo de investigación**

Esta investigación se ubica en el nivel Correlacional pues tiene como propósito evaluar el grado de incidencia entre variables que se utilizan en el problema, de tal manera que podamos vincular la variable independiente que se refiere a la evaluación del desempeño y la variable

dependiente que es Rendimiento Laboral, determinando así la causa y el efecto para mediante métodos estadísticos analizar, procesar la información y obtener resultados.

En este tipo de investigación miden y evalúan con precisión el grado de relación que existe entre dos conceptos o variables en un grupo de sujetos durante la investigación. La correlación puede ser positiva o negativa. Exigen el planteamiento de hipótesis que se comprobarán o no. Su utilidad radica en saber cómo se puede comportar un concepto o variable, conociendo el comportamiento de otra variable relacionada. Tienen en cierto sentido un valor explicativo, aunque parcial. (HURTADO DE BARRERA, 2000).

### 3.4 Población y Muestra

#### 3.4.1 Población

**Tabla No. 1** Población

DEPARTAMENTO	# DE COLABORADORES
Alcaldía	2
Municipio de San Pedro de Pelileo	7
Asesoría Jurídica	3
Secretaria General	2
Dirección Financiera	2
Contabilidad	2
Tesorería	5
Bodega	1
Rentas	1
Presupuesto	1
Registro de la Propiedad	3
Dirección Administrativa	1
Recursos Humanos	3
Centro de Computo	2
Compras "Publicas	1
Cultura	1
Biblioteca	1
Dirección de Planificación	7

Avalúos y Catastros	4
Comisaria de Construcciones	1
Dirección de Obras Publicas	2
Turismo	1
Dirección de desarrollo de la Comunidad	1
Dirección de Gestión Ambiental	2
Dirección de Agua Potable y Alcantarillado	3
Comisaria	1
Plazas y Mercados	1
Camal Municipal	4
La Moya	2
Patronato Municipal	1
Junta de Protección	3
Riesgos y Ciudadanía	1
Seguridad Ciudadana	1
<b>TOTAL:</b>	<b>73</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

La población está constituida por 73 colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo

### 3.4.2 Muestra

Debido a que la población no supera al número de cien, no es necesario calcular la muestra, por lo que se aplicara a los 73 colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo

### 3.5 Operacionalización de Variables

#### 3.5.1 Variable Independiente: Evaluación Del Desempeño

**Cuadro No. 1** Operacionalización Variable Independiente

Conceptos	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas/ Instrumentos
<p><b>La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza dentro de la administración del talento humano para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema dentro de la nueva gestión del talento humano permite una medición</b></p>	<p>Gestión del Talento Humano</p>	<p>Reclutamiento y Selección de personal</p> <p>Análisis de cargos</p> <p>Inducción y entrenamiento</p> <p>Evaluación del desempeño</p>	<p>¿Cree que un adecuado Proceso de Reclutamiento y Selección de personal mejorara el desempeño y compromiso de los colaboradores?</p> <p>¿Considera Ud. que el cargo que ocupa es acorde a su preparación, conocimiento y estudios?</p> <p>¿Considera que su trabajo está correctamente remunerado, considerando las funciones y responsabilidades asignadas a Ud.?</p> <p>¿En el momento en que ocupó su cargo, alguno de sus jefes inmediatos le informó acerca de sus funciones?</p> <p>¿Considera Ud. que por medio de la evaluación del desempeño se logrará mejorar el rendimiento laboral?</p> <p>¿Ha recibido retroalimentación del proceso de Evaluación del Desempeño?</p>	<p>Encuesta</p>

<b>sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados individual y grupal (lo que las personas son, hacen y logran). (FARIDES, 2013)</b>		Capacitación y Desarrollo Salud y seguridad industrial	¿Ud. recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo? ¿De acuerdo con su criterio el ambiente de trabajo que Ud. se desenvuelve es sano y seguro? ¿La institución le provee de herramientas y medios para garantizar un lugar de trabajo seguro?	
	Administración del Talento Humano	Dirección del talento humano  Nomina  Desarrollo organizacional  Auditoria del Talento Humano	¿Considera Ud. que existe control en cada uno de los procesos que realiza el Departamento de talento humano? ¿Ud. ha tenido algún problema con el pago de su salario y sus beneficios personales? ¿Conoce Ud. de algún modelo de gestión que la Institución este implantando actualmente para mejorar su desempeño? ¿Cree Ud. que la institución le interesa su desarrollo profesional? ¿Le dan oportunidad adecuada para influir en los procedimientos y las actividades de su institución de acuerdo a sus responsabilidades? ¿Existe algún inconveniente si el departamento de talento humano verifica, analiza y evalúa los resultados de sus actividades planificadas?	Encuesta

Fuente: Propia  
 Elaborado por: Pamela Jurado

### 3.5.2 Variable Dependiente- Rendimiento Laboral

**Cuadro No. 2** Operacionalización de la Variables Dependiente

Conceptos	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas/ Instrumentos
<p><b>El rendimiento laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante una situación real de su clima organizacional donde se observa las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas, productividad y su</b></p>	Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente físico</li> <li>• Característica estructural</li> <li>• Ambiente social</li> <li>• Característica personal</li> <li>• Comportamiento Organizacional</li> </ul>	<p>¿Posee los recursos adecuados para desarrollar su trabajo?</p> <p>¿Existe integración y cooperación entre los miembros de los distintos departamentos?</p> <p>¿Considera Ud. que existe comunicación entre los distintos departamento de la institución?</p> <p>¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?</p> <p>¿Ud. involucra los problemas personales con la institución?</p> <p>¿Ud. prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades?</p> <p>¿Ud. en el trabajo está acostumbrado a escuchar y colaborar?</p>	Encuesta
	Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque de la organización</li> <li>• Identidad de los miembros</li> <li>• Énfasis de grupo</li> </ul>	<p>¿Conoce Ud. la misión, visión y valores de su institución?</p> <p>¿Ud. se identifica con su puesto de trabajo y la organización?</p> <p>¿Ud. se siente a gusto con sus compañeros de trabajo?</p>	Encuesta



<p><b>cultura organizacional para analizar a cada empleado de forma individual. (ROBBINS, 2004)</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerancia al Riesgo</li> <li>• Tolerancia al Conflicto</li> <li>• Perfil de decisión</li>   <li>• Criterios de recompensas</li> </ul>	<p>¿Participa Ud. y se involucra en la toma de decisiones de su equipo de trabajo?</p> <p>¿Ud. apoya en los planes de mejoramiento institucional?</p> <p>¿La organización le permite decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver problemas?</p> <p>¿En el trabajo deberíamos de estar capacitados para identificar problemas?</p> <p>Su jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo de trabajo.</p> <p>¿La institución estimula al personal y reconoce los esfuerzos adicionales?</p>	
---	--	---	---	--

Fuente: Propia  
 Elaborado por: Pamela Jurado

### **3.6 Recolección de la Información**

Para la recolección de la información se empleará el siguiente procedimiento:

Con la finalidad de lograr Identificar los factores de la evaluación del desempeño en el que se desenvuelven los colaboradores, determinar los niveles del Rendimiento Laboral de los colaboradores en el que se desenvuelven los 73 colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo con los niveles de Rendimiento Laboral, se aplicarán encuestas y se analizará la documentación legal que maneje y direcciona a este tipo de organizaciones, mediante la guía de análisis documental, durante el período Octubre 2014 – Marzo 2015.

### **3.7 Procesamiento y análisis**

Para el procesamiento de análisis de hipótesis se utilizara el Chi-cuadrado ya que nos ayudara a comprobar si la hipótesis planteada es acertada o rechazada.

Su presentación será en forma porcentual y grafica ya que por medio de esta forma será de mayor factibilidad su presentación e interpretación de los resultados.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de resultados

Luego de haber aplicado la encuesta a los 73 colaboradores del área administrativa del GAD San Pedro de Pelileo se procederá a la tabulación y análisis e interpretación de datos obtenidos en la investigación.

#### 4.2 Análisis de datos

##### Pregunta No. 1

¿Cree que un adecuado Proceso de Reclutamiento y Selección de personal mejorara el desempeño y compromiso de los colaboradores?

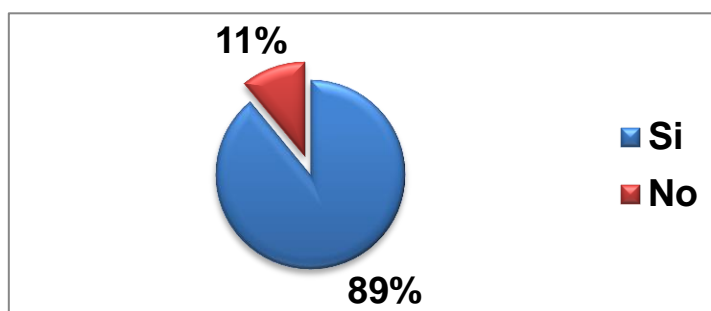
**Tabla No. 2** Pregunta No.1

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	65	89%
No	8	11%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 5** Pregunta No.1



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

#### Análisis e Interpretación

El 89% de la población opina que si influye el proceso de reclutamiento y selección de personal en el desempeño y compromiso de los colaboradores dentro de la institución porque lo que se busca es contratar al personal más idóneo para la organización. En tanto el 11% de la población dice que no es necesario realizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal porque no influye en el desempeño de los mismos.

## Pregunta No. 2

¿Considera Ud. que el cargo que ocupa es acorde a su preparación, conocimiento y estudios?

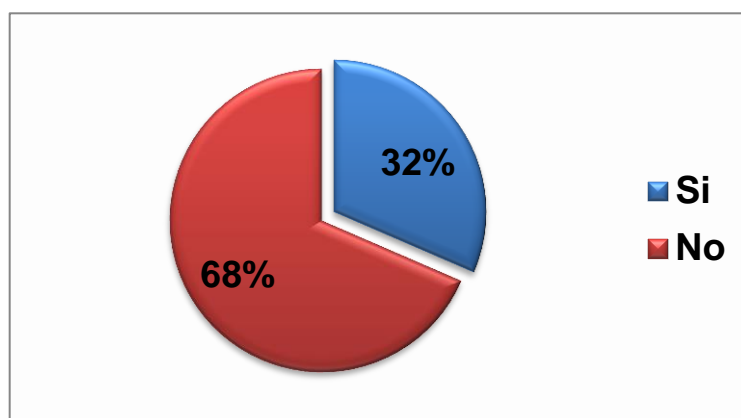
**Tabla No. 3** Pregunta No.2

Opciones	Repuestas	Porcentajes
Si	54	32%
No	19	68%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 6** Pregunta No.2



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

## Análisis e Interpretación

El 68% de la población afirma que no se encuentra en un cargo acorde a su preparación porque sus conocimientos son totalmente distintos a las labores que desempeñan. Por lo tanto el 32% si ocupa cargos acorde a sus estudios académicos obtenidos

### Pregunta No. 3

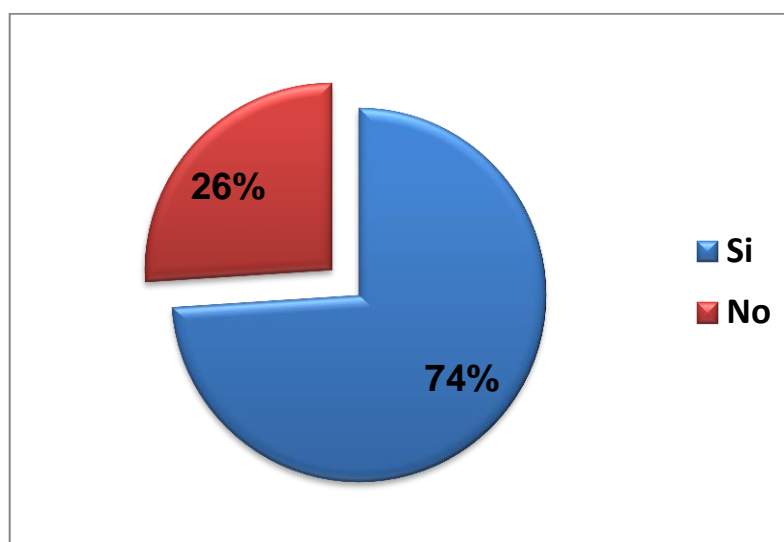
¿Considera que su trabajo está correctamente remunerado, considerando las funciones y responsabilidades asignadas a Ud.?

**Tabla No. 4** Pregunta No.3

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	23	74%
No	50	26%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia  
Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 7** Pregunta No.3



Fuente: Propia  
Elaborado por: Pamela Jurado

### Análisis e Interpretación

El 74% de la población considera que su trabajo está correctamente remunerado acorde a las funciones y responsabilidades que realizan es el más adecuado y justo. Por lo tanto el 26% opina que su remuneración no está acorde a sus actividades a desempeñar porque les delegan funciones extras a las de su puesto de trabajo.

#### Pregunta No. 4

¿En el momento en que ocupó su cargo, alguno de sus jefes inmediatos le informó acerca de sus funciones?

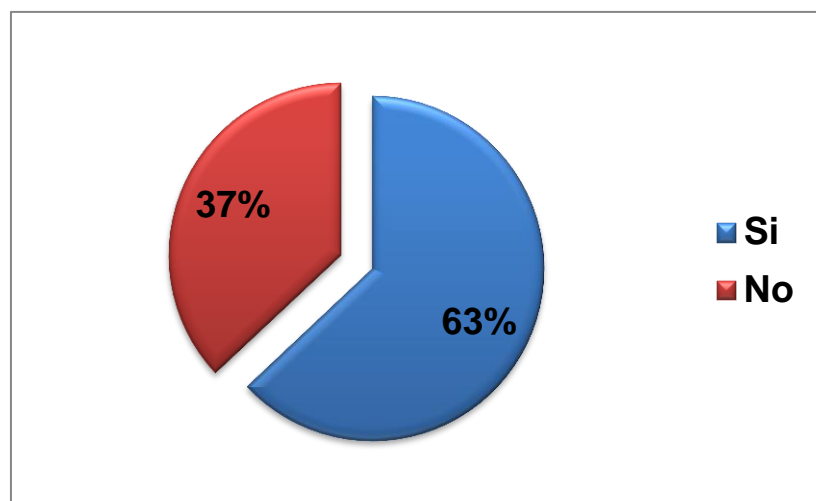
**Tabla No. 5** Pregunta No.4

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	46	63%
No	27	37%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 8** Pregunta No.4



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

#### **Análisis e Interpretación**

El 63% afirma que si ya que al momento que ocupó su cargo sus jefes inmediatos le informaron acerca de sus funciones y tareas que tienen que realizar así facilitándoles la adaptación al equipo de trabajo permitiéndoles integrarse rápidamente al lugar de trabajo. Por lo tanto el 37% considera que no se cumplió con el proceso de inducción por parte de sus superiores.

### Pregunta No. 5

¿Considera Ud. que por medio de la evaluación del desempeño se logrará mejorar el rendimiento laboral?

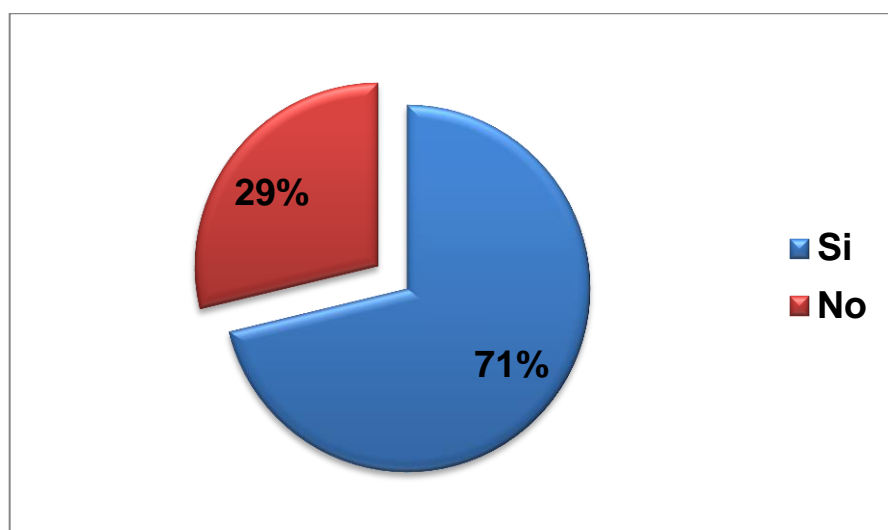
**Tabla No. 6** Pregunta No.5

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	52	71%
No	21	29%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 9** Pregunta No.5



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

### Análisis e Interpretación

El 71% de la población considera que si por medio de la evaluación del desempeño se logrará mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores de la institución porque permite reforzar técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de los colaboradores. Por lo tanto el 29% opina que la aplicación de la evaluación del desempeño no mejora el rendimiento laboral porque esto depende de un buen reclutamiento de personal.

### Pregunta No. 6

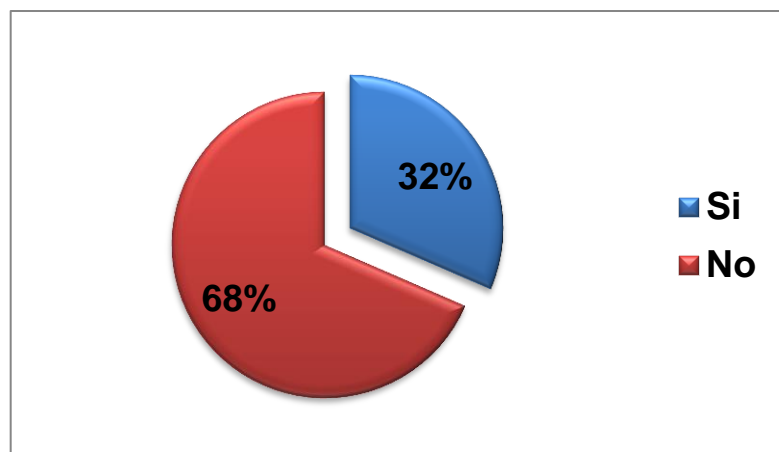
¿Ha recibido retroalimentación del proceso de Evaluación del Desempeño?

**Tabla No. 7** Pregunta No.6

Opciones	Respuesta	Porcentajes
Si	23	32%
No	50	68%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia  
Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 10** Pregunta No.6



Fuente: Propia  
Elaborado por: Pamela Jurado

### Análisis e Interpretación

El 68% opina que no ha recibido retroalimentación después de la aplicación de la Evaluación del desempeño lo cual les causa malestar porque no les permiten conocer cómo es su desempeño dentro de la institución y cómo pueden mejorarlo en el futuro. Por lo tanto el 37% considera que si ha recibido retroalimentación ya que después de la aplicación de la evaluación del desempeño recibieron capacitaciones para fortalecer su rendimiento.



### Pregunta No. 7

¿Ud. recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

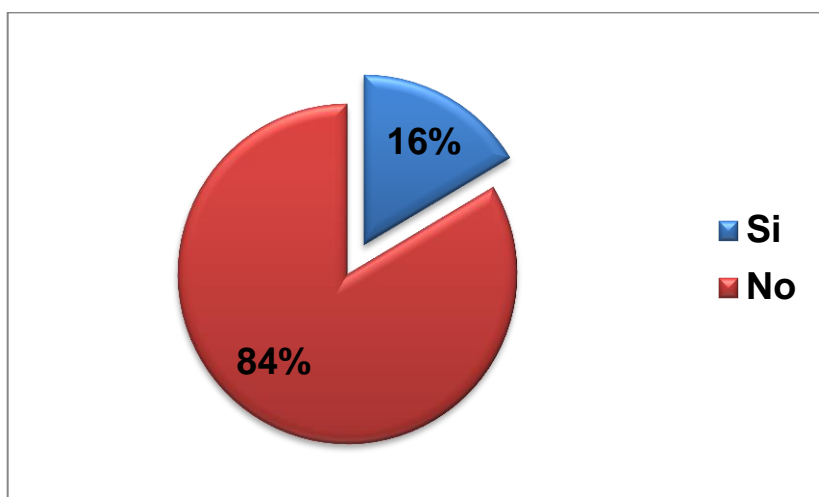
**Tabla No. 8** Pregunta No.7

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	12	16%
No	61	84%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 11** Pregunta No.7



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

### **Análisis e Interpretación**

El 84 % de la población considera que no recibe capacitación por parte de la institución y eso provoca que la misma no pueda aprovechar los potenciales, conocimientos, aptitudes, actitudes, habilidades de los colaboradores de la institución de esta forma se afecta el rendimiento laboral de los mismos. Por lo tanto 16% restante opina que si recibe capacitación porque desean mejorar la calidad de su trabajo.

### Pregunta No. 8

¿De acuerdo con su criterio el ambiente de trabajo que Ud. se desenvuelve es sano y seguro?

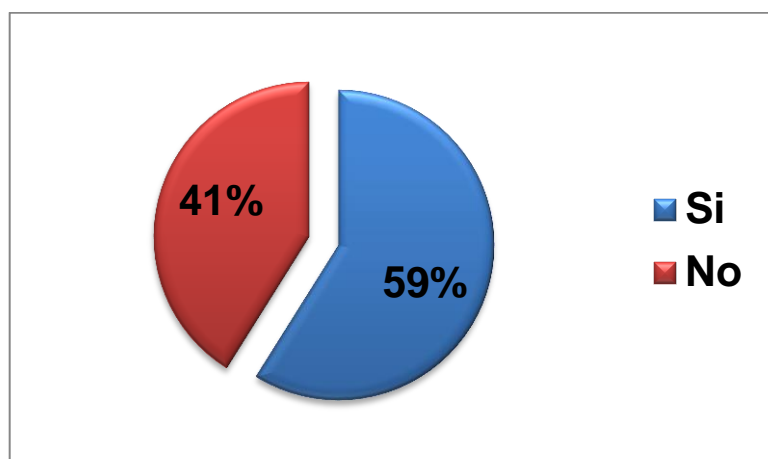
**Tabla No. 9** Pregunta No.8

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	43	59%
No	30	41%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 12** Pregunta No.8



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

### Análisis e Interpretación

El 59 % considera que el ambiente de trabajo que se desenvuelve es sano y seguro porque cuentan con un espacio de trabajo confortable especialmente para el personal administrativo. Por lo tanto el 41% opina que su ambiente de trabajo no es bueno porque la infraestructura de la institución es antigua y algunos departamentos no cuentan con el suficiente espacio para que los colaboradores puedan desenvolverse y mejoren la calidad de su trabajo.

### Pregunta No. 9

¿La institución le provee de herramientas y medios para garantizar un lugar de trabajo seguro?

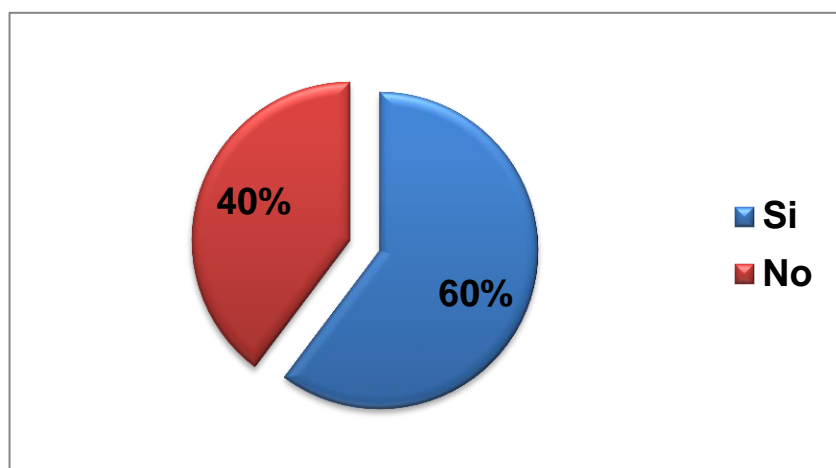
**Tabla No. 10** Pregunta No.9

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	44	60%
No	29	40%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 13** Pregunta No.9



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

### Análisis e Interpretación

El 60 % de la población considera que la institución le provee de herramientas y medios para garantizar un lugar de trabajo seguro porque les permite a los colaboradores cumplir con mayor facilidad las tareas y actividades planificadas. Por lo tanto el 40% opina que no porque la institución no les dota de las herramientas y medios necesarios para realizar sus actividades cotidianas.

### Pregunta No. 10

¿Considera Ud. que existe control en cada uno de los procesos que realiza el Departamento de Talento Humano?

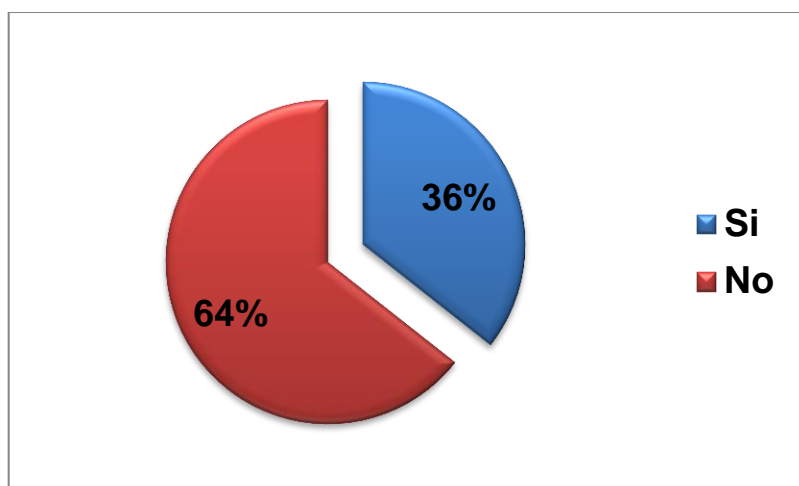
**Tabla No. 11** Pregunta No. 10

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	26	36%
No	47	64%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 14** Pregunta No.10



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

### Análisis e Interpretación

El 64 % de la población no considera que exista control en los procesos que realiza el Departamento de Talento Humano porque no provee a los colaboradores beneficios que les permita mejorar el rendimiento laboral de los mismos. Por lo tanto el 36% opina que si existe control en los procesos que realiza el departamento de talento humano porque desarrolla de forma óptima cada uno de los subsistemas de talento humano.

### Pregunta No. 11

¿Ud. ha tenido algún problema con el pago de su salario y sus beneficios personales?

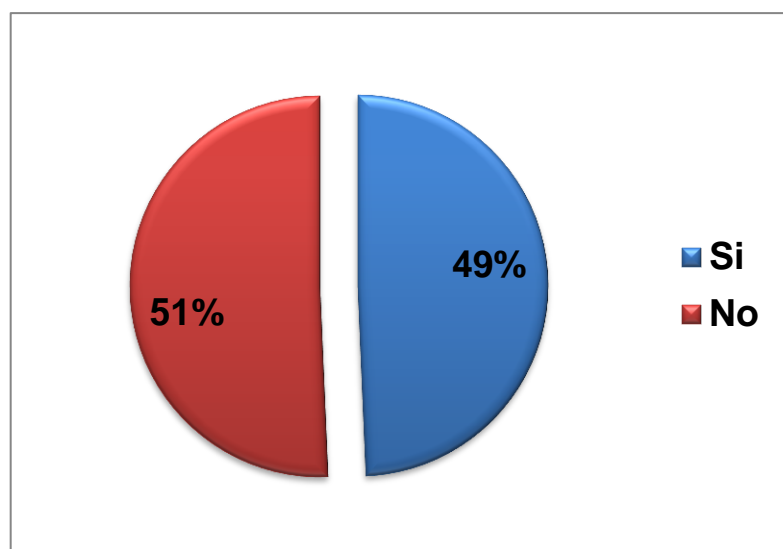
**Tabla No. 12** Pregunta No.11

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	36	49%
No	37	51%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 15** Pregunta No.11



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

### Análisis e Interpretación

El 51 % de la población dice que no ha tenido problemas con el pago de su salario y sus beneficios, porque los colaboradores aducen que ellos reciben normalmente su rol de pagos. Por lo tanto el 49% opina que si tiene problemas con su salario ya que existe atrasos y numerosos descuentos que en ocasiones son injustificados.

### Pregunta No. 12

¿Conoce Ud. de algún modelo de gestión que la Institución este implantando actualmente para mejorar su desempeño?

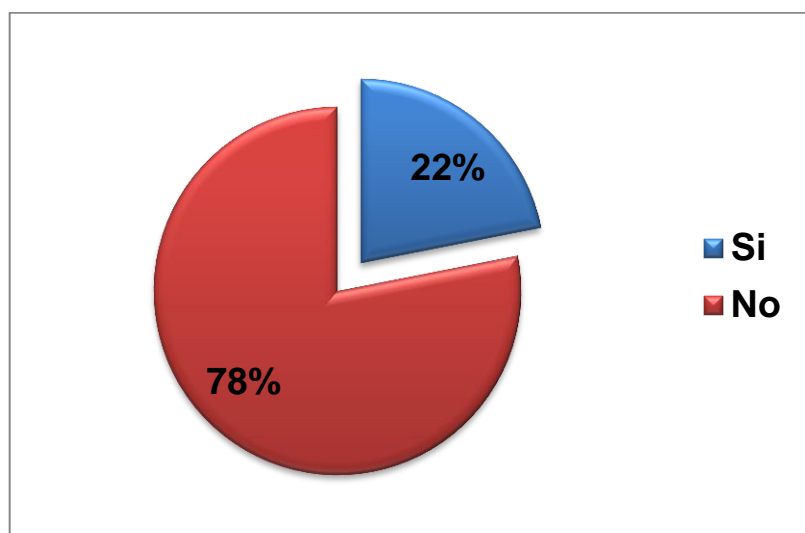
**Tabla No. 13** Pregunta No.12

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	21	22%
No	52	78%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 16** Pregunta No.12



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

### Análisis e Interpretación

El 78 % de los colaboradores de la institución no conoce de algún modelo de gestión para mejorar el desempeño laboral de los mismos pero argumentan que deberían implementarse capacitaciones para fortalecer sus conocimientos. Por lo tanto 22% opina que si hay proyectos para incentivar y motivar a mejorar su desempeño laboral.

### Pregunta No. 13

¿Cree Ud. que la institución le interesa su desarrollo profesional?

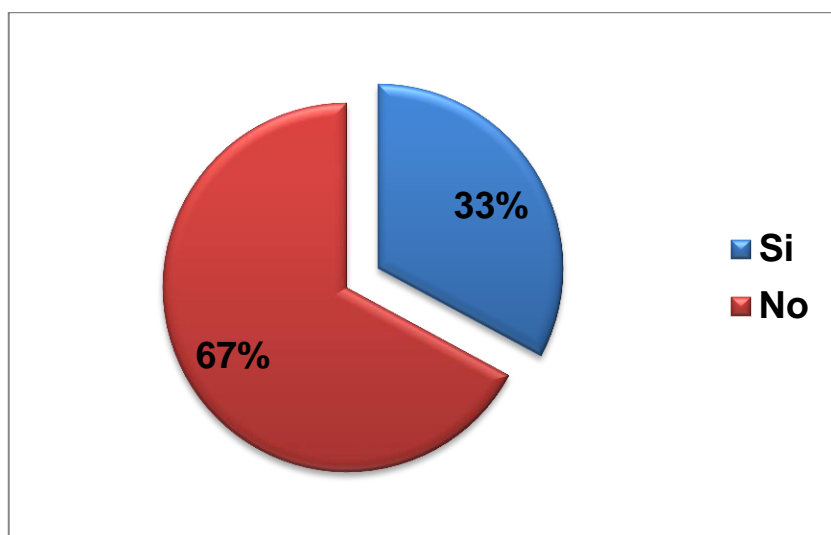
**Tabla No. 14** Pregunta No.13

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	24	33%
No	49	67%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 17** Pregunta No.14



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

### Análisis e Interpretación

El 67 % de la población considera que no le interesa a la institución el desarrollo profesional porque no les brindan capacitaciones o permisos para cursos y seminarios fuera de la institución, así provocándoles inconformidad y malestar influyendo en el rendimiento laboral de los mismos. Por lo tanto el 33% opina que la institución si se preocupa por el desarrollo profesional de los colaboradores.

### Pregunta No. 14

¿Le dan oportunidad adecuada para influir en los procedimientos y las actividades de su institución de acuerdo a sus responsabilidades?

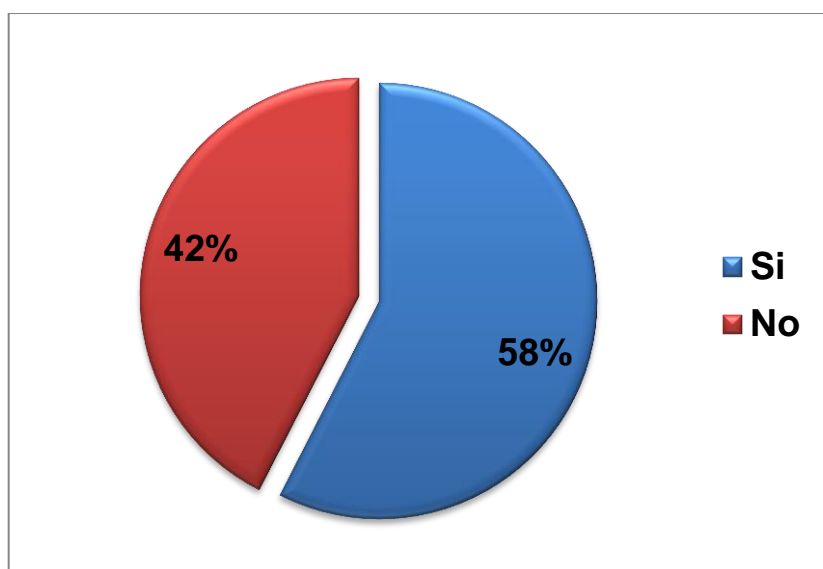
**Tabla No. 15** Pregunta No.14

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	42	58%
No	31	42%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 18** Pregunta No.14



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

### Análisis e Interpretación

El 58 % de los colaboradores considera que la institución si les da oportunidad para influir en los procedimientos y las actividades que tengan planificadas para lograr resultados positivos. Por lo tanto el 42% opina que no les permiten aportar en las actividades porque se limitan a cumplir disposiciones que los jefes inmediatos les dan.



### Pregunta No. 15

¿Existe algún inconveniente si el departamento de talento humano verifica, analiza y evalúa los resultados de sus actividades planificadas?

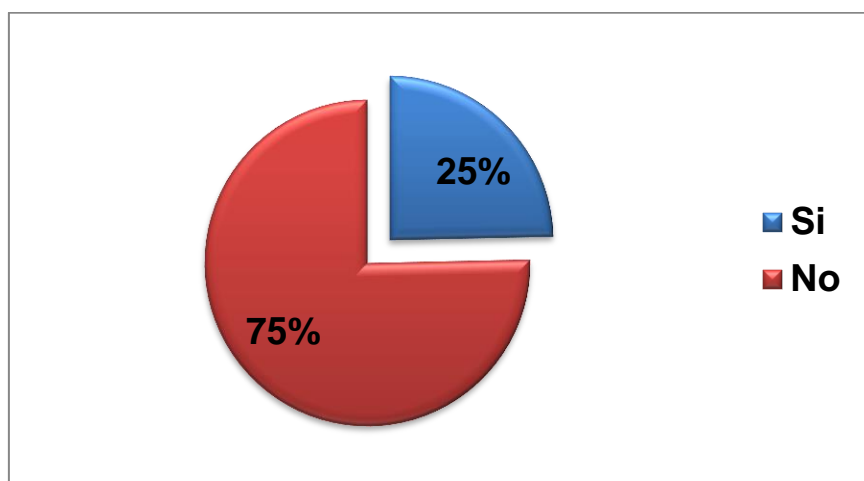
**Tabla No. 16** Pregunta No.15

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	18	25%
No	55	75%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 19** Pregunta No.15



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

### Análisis e Interpretación

El 75 % de los colaboradores considera que no existe inconveniente si el departamento de talento humano verifica, analiza y evalúa los resultados de las actividades planificadas. Por lo tanto el 25% opina que si les preocupa que el departamento de talento humano les supervise las actividades planificadas ya que no podrán tomar decisiones extras para completar las mismas.

### Pregunta No. 16

¿Posee los recursos adecuados para desarrollar su trabajo?

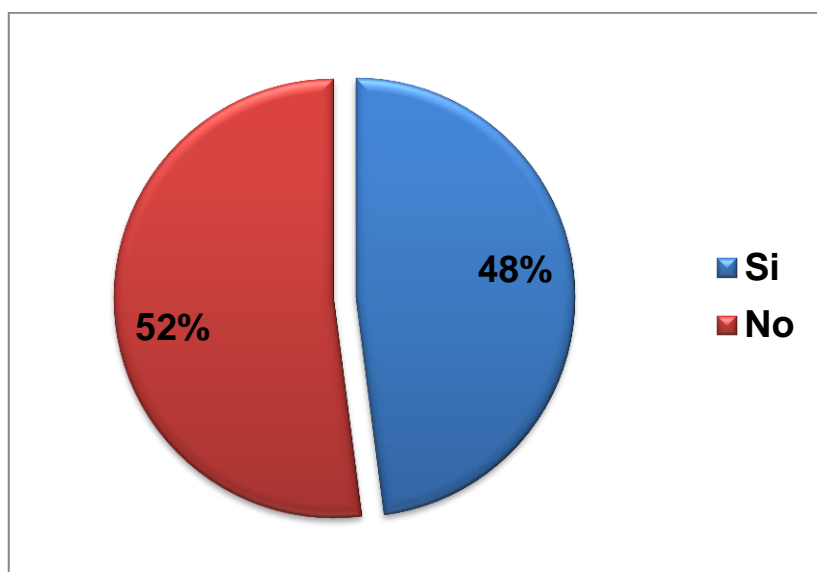
**Tabla No. 17** Pregunta No. 16

Opciones	Respuesta	Porcentajes
Si	35	48%
No	38	52%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 20** Pregunta No.16



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

### Análisis e Interpretación

El 52 % de los colaboradores no poseen los recursos adecuados para desarrollar y potencializar su trabajo porque no pueden cumplir los objetivos planteados. Por lo tanto el 48% opina que si cuentan con los recursos necesarios para desenvolverse en su área de trabajo porque les permite tener un mejor desempeño.

### Pregunta No. 17

¿Existe integración y cooperación entre los miembros de los distintos departamentos?

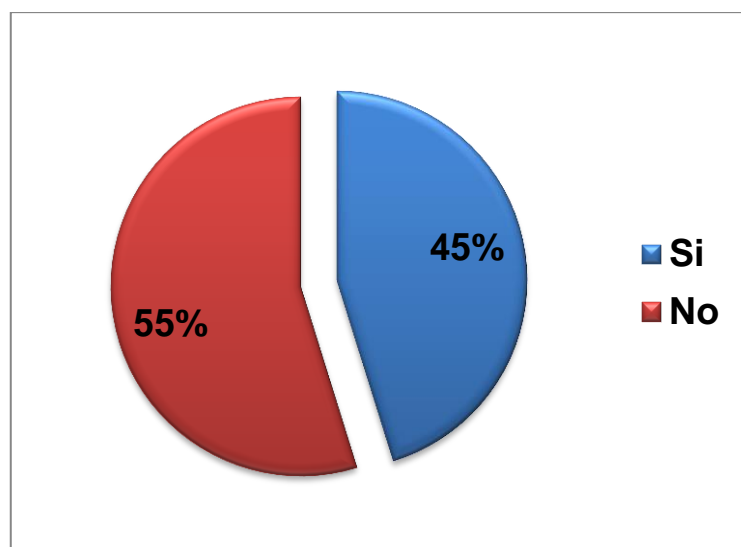
**Tabla No. 18** Pregunta No.17

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	33	45%
No	40	55%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 21** Pregunta No.17



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

### Análisis e Interpretación

El 55 % de los colaboradores considera que no existe integración y cooperación entre los miembros de los distintos departamentos existiendo egoísmo y poco dialogo. Por lo tanto el 45% opina que si existe cooperación entre sus compañeros de trabajo pero porque el grupo de trabajo no es numeroso.

### Pregunta No. 18

¿Considera Ud. que existe comunicación entre los distintos departamento de la institución?

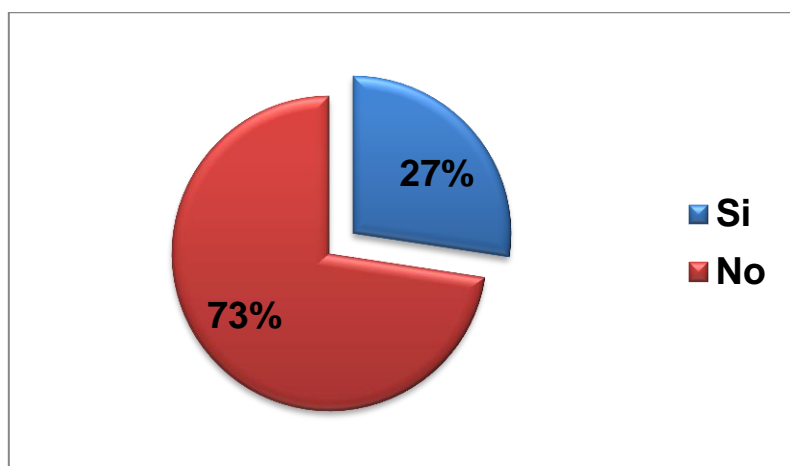
**Tabla No. 19** Pregunta No.18

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	20	27%
No	53	73%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 22** Pregunta No.18



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

### Análisis e Interpretación

El 73% de los colaboradores considera que no existe comunicación entre sus compañeros de trabajo por lo cual no se pueden cumplir con algunas actividades planteadas generando un ambiente de trabajo negativo. Por lo tanto el 27% opina que si existe comunicación porque se sienten a gusto con sus compañeros lo cual les permite cumplir con actividades sus actividades diarias.

### Pregunta No. 19

¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?

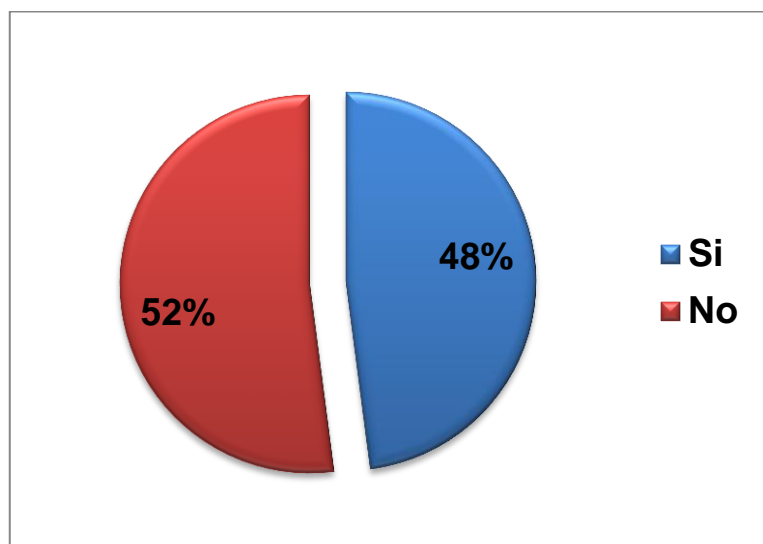
**Tabla No. 20** Pregunta No.19

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	35	48%
No	38	52%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 23** Pregunta No.19



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

### Análisis e Interpretación

El 52% de los colaboradores no considera que en la institución exista un entorno de amigos entre los compañeros de trabajo porque existe un ambiente laboral negativo afectando la comunicación interna de la organización. Por lo tanto el 48% opina que si existe un entorno amigable entre los compañeros especialmente entre las personas que se encuentran más tiempo laborando en GAD San Pedro Pelileo.

## Pregunta No. 20

¿Ud. involucra los problemas personales con la institución?

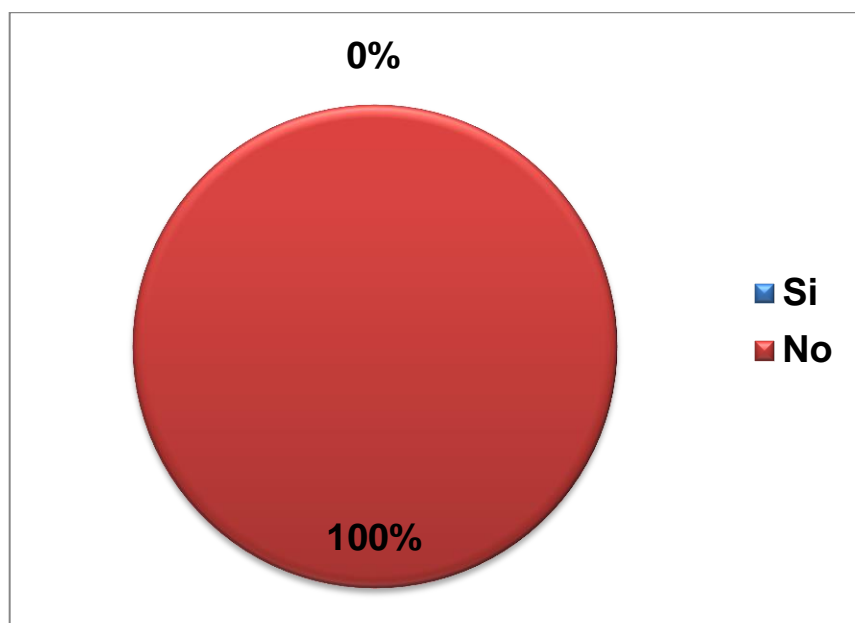
**Tabla No. 21** Pregunta No.20

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	0	0%
No	73	100%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 24** Pregunta No.20



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

## Análisis e Interpretación

El 100% de los colaboradores no involucra los problemas personales con la institución lo cual es bueno ya que podrán cumplir con las actividades planteadas y dar lo mejor de sí para obtener un rendimiento laboral favorable.

### Pregunta No. 21

¿Ud. prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades?

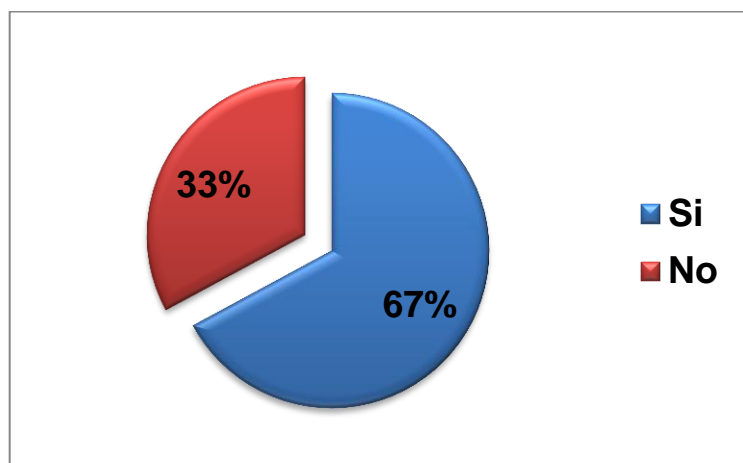
**Tabla No. 22** Pregunta No.21

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	49	67%
No	24	33%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 25** Pregunta No.21



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

### Análisis e Interpretación

El 67% de los colaboradores prefiere cumplir órdenes de los jefes inmediatos a tomar iniciativas y responsabilidades por sí solos porque temen cometer errores en sus labores. Por lo tanto el 33% prefiere tomar iniciativas y responsabilidades con la finalidad de cumplir sus tareas con eficacia y eficiencia ya que poseen experticia en sus puestos de trabajo.

## Pregunta No. 22

¿Ud. en el trabajo está acostumbrado a escuchar y colaborar?

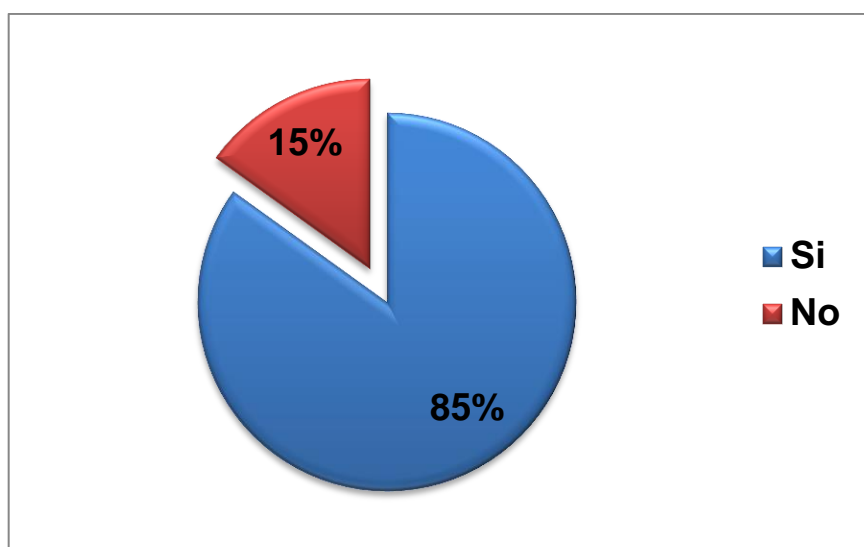
**Tabla No. 23** Pregunta No.22

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	62	85%
No	11	15%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 26** Pregunta No.22



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

## Análisis e Interpretación

El 85% de los colaboradores escucha y colabora a la hora de tomar de decisiones que beneficien a la institución así observando que existe comunicación entre jefe y subordinado lo cual no influye en el rendimiento laboral de los mismos. Por consiguiente el 15% prefiere escuchar y no colaborar con ideas iniciativas que favorezcan a la institución porque sus jefes inmediatos no les permiten.



### Pregunta No. 23

¿Conoce Ud. la misión, visión y valores de su institución?

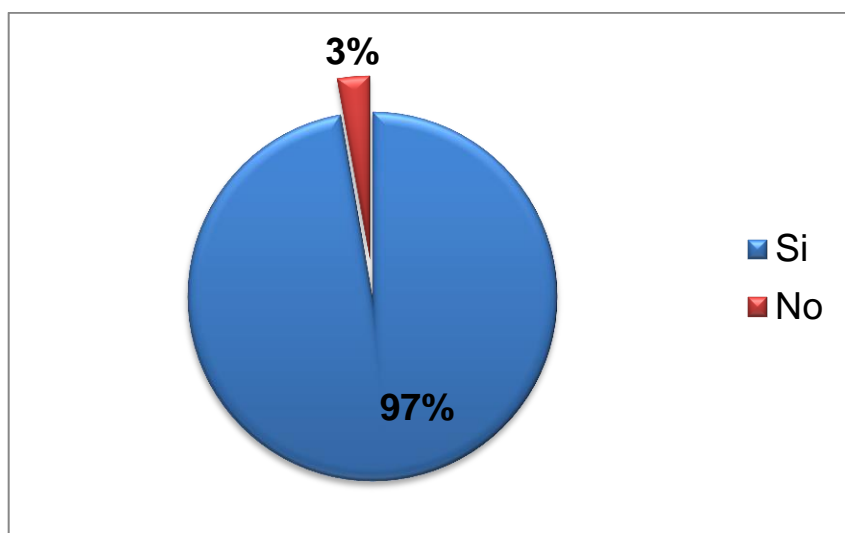
**Tabla No. 24** Pregunta No.23

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	71	97%
No	2	3%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 27** Pregunta No.23



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

### Análisis e Interpretación

El 97% de los colaboradores conoce la misión, visión y valores de la institución lo cual muestra que existe una buena cultura organizacional así permitiendo establecer criterios y reglas para mejorar el desempeño de los mismos. Por lo tanto el 3% no conocen la misión, visión y valores de la institución ya que no les han proporcionado la información en el momento que formaron parte de la institución.

### Pregunta No. 24

¿Ud. se identifica con su puesto de trabajo y la organización?

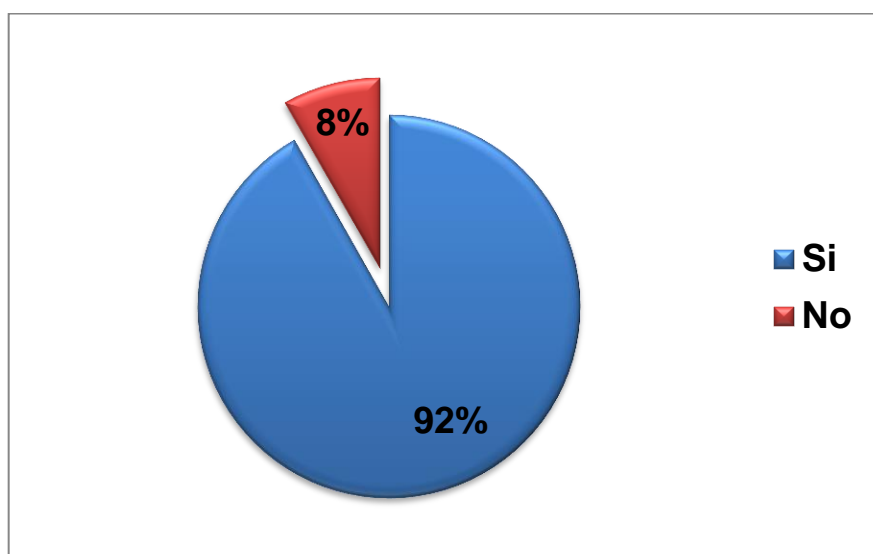
**Tabla No. 25** Pregunta No.24

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	67	92%
No	6	8%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 28** Pregunta No.24



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

### Análisis e Interpretación

El 92% de los colaboradores se identifica con el puesto de trabajo que ejerce y con la organización porque se sienten parte de la misma. Por lo tanto el 8% no se identifican con el cargo que desempeña y tampoco con la organización por lo tanto no existe un ambiente de trabajo agradable para los colaboradores.

### Pregunta No. 25

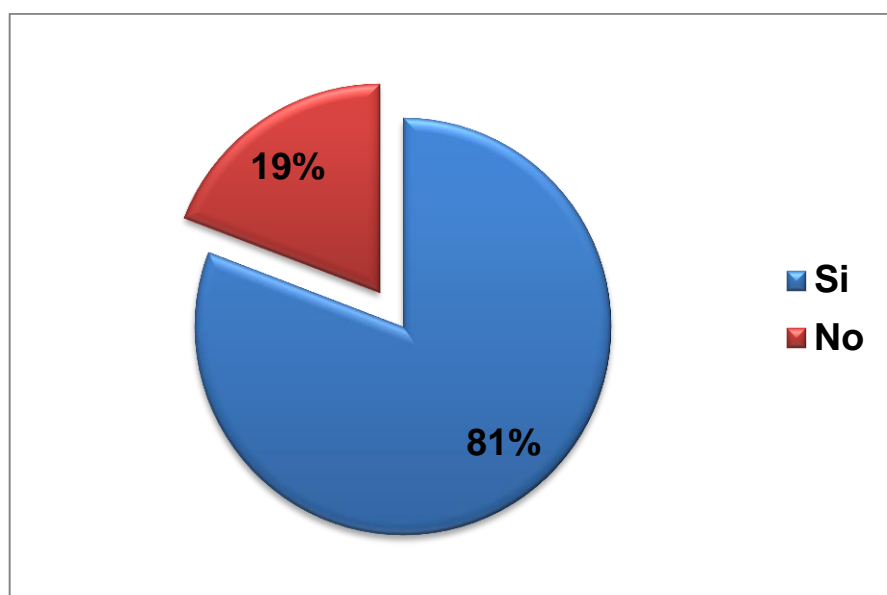
¿Ud. se siente a gusto con sus compañeros de trabajo?

**Tabla No. 26** Pregunta No.25

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	59	81%
No	14	19%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia  
Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 29** Pregunta No.25



Fuente: Propia  
Elaborado por: Pamela Jurado

### Análisis e Interpretación

El 81% de los colaboradores se siente a gusto con sus compañeros de trabajo por lo tanto existe un clima laboral agradable lo cual no afecta en el rendimiento laboral de los mismos. Por tanto el 19% no siente a gusto con sus compañeros de trabajo por la existencia de rivalidad entre los mismos.

### Pregunta No. 26

¿Participa Ud. y se involucra en la toma de decisiones de su equipo de trabajo?

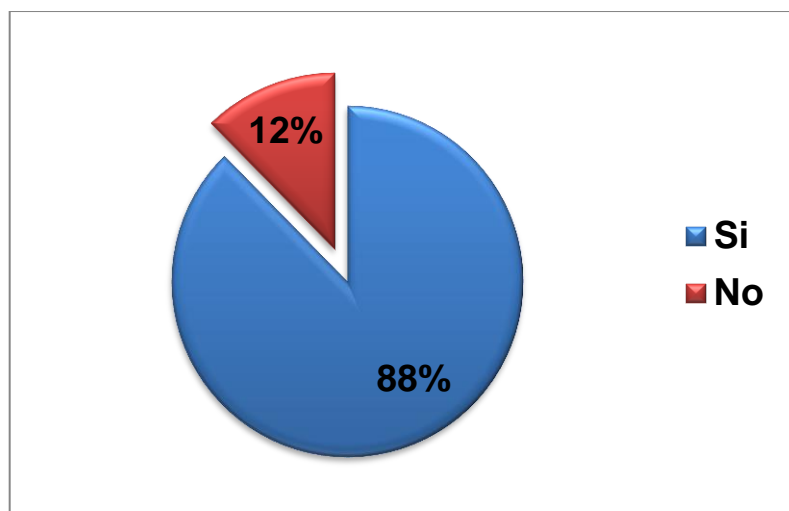
**Tabla No. 27** Pregunta No.26

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	64	88%
No	9	12%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 30** Pregunta No.26



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

### Análisis e Interpretación

El 88% de los colaboradores se involucra en la toma de decisiones del equipo de trabajo ya que aportan a que la actividad planeada obtenga un buen resultado. Por lo tanto el 12% no se involucra en la toma de decisiones de su equipo de trabajo porque los jefes inmediatos les dan disposiciones y tareas a cumplirse estrictamente como ellos les indican.

### Pregunta No. 27

¿Ud. apoya en los planes de mejoramiento institucional?

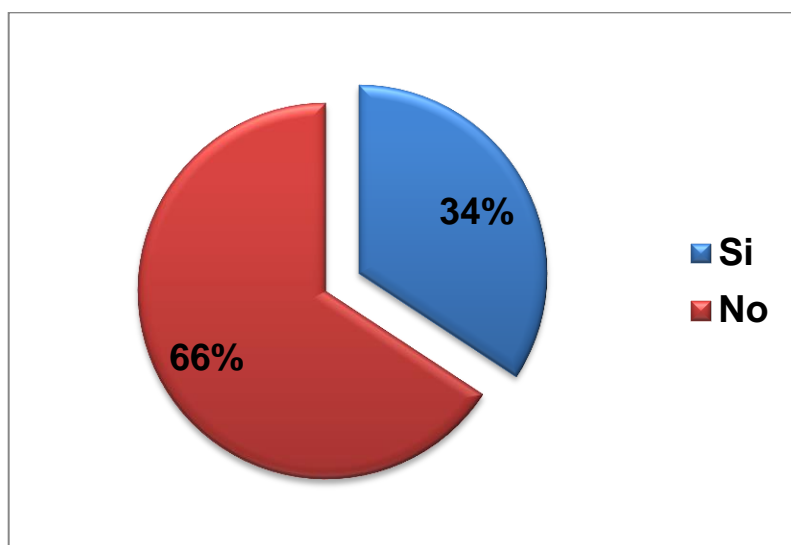
**Tabla No. 28** Pregunta No.27

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	25	34%
No	48	66%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 31** Pregunta No.27



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

### Análisis e Interpretación

El 66% de los colaboradores apoya y colabora en los planes de mejoramiento institucional porque se demuestra el interés de los mismos en buscar beneficios mutuos que aporten en los objetivos planteados. Por lo tanto el 34% no se involucra en los planes mejoramiento institucional porque no les permiten sus jefes inmediatos y deben mantenerse al margen.

### Pregunta No. 28

¿La organización le permite decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver problemas?

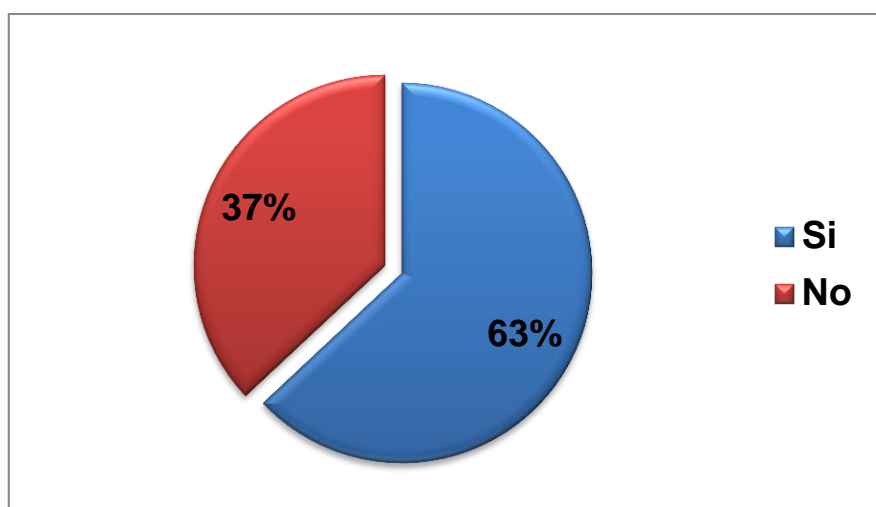
**Tabla No. 29** Pregunta No.28

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	46	63
No	27	37
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 32** Pregunta No.28



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

### Análisis e Interpretación

El 63% de los colaboradores considera que la institución si les permite decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para aportar con decisiones valiosas a la organización. Por lo tanto el 37% opinan que la institución no les permite inmiscuirse en la resolución de conflictos en caso que exista uno deben remitirlo a sus jefes inmediatos.

### Pregunta No. 29

¿En el trabajo deberíamos de estar capacitados para identificar problemas?

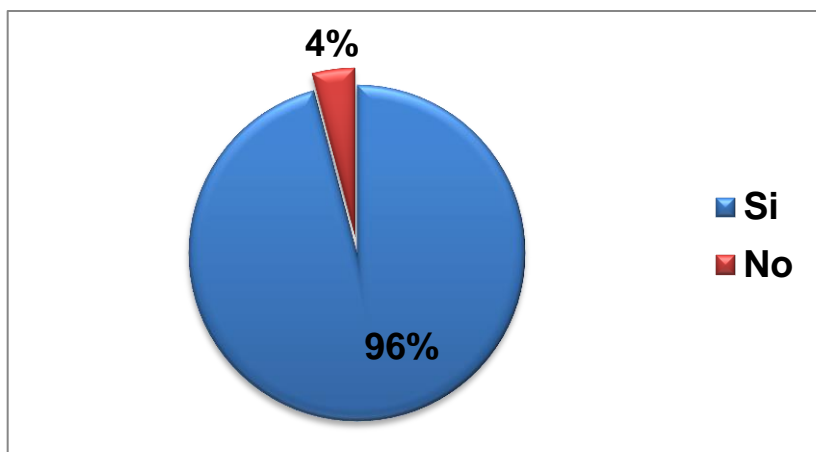
**Tabla No. 30** Pregunta No.29

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	70	96%
No	3	4%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 33** Pregunta No.29



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

### Análisis e Interpretación

El 96% de los colaboradores consideran que si deberían de estar capacitados para identificar problemas ya que podrían realizar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia así lograrían las metas planteadas. Por lo tanto el 4% opinan que no deberían estar capacitados porque ellos solos pueden tomar la iniciativa de resolver el problema con mejores criterios dependiendo la circunstancia.

### Pregunta No. 30

Su jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo de trabajo.

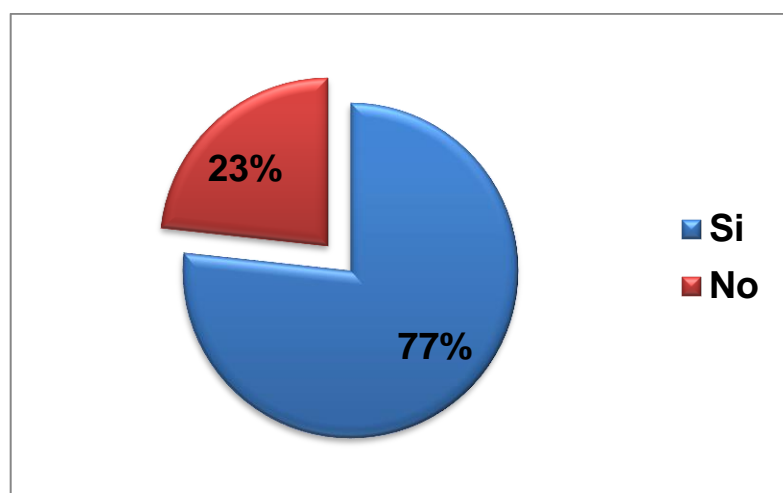
**Tabla No. 31** Pregunta No.30

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	56	77%
No	17	23%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 34** Pregunta No.30



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

### Análisis e Interpretación

El 77% de los colaboradores consideran que su jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo de trabajo porque les permite realizar sus tareas y actividades de manera eficiente y existe buena comunicación lo cual no afecta al rendimiento laboral de los mismos. Por lo tanto el 23% opinan que no porque existe malas relaciones interpersonales entre los miembros del equipo de trabajo causando riñas.



### Pregunta No. 31

¿La institución estimula al personal y reconoce los esfuerzos adicionales?

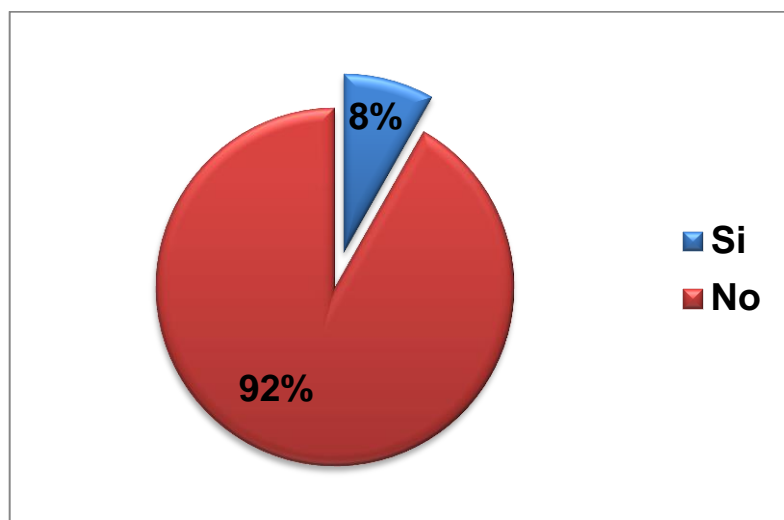
**Tabla No. 32** Pregunta No.31

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	6	8%
No	67	92%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**Gráfico No. 35** Pregunta No.31



Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

### Análisis e Interpretación

El 92% de los colaboradores considera que la institución no se estimula al personal porque no reconoce los esfuerzos adicionales de los mismos generando inconformidad y desinterés al realizar sus labores diarias. Por lo tanto el 8% opinan que la institución sí reconocen sus esfuerzos y son bien recompensados por la misma pero es un número limitado.

### 4.3 Verificación de hipótesis

#### Planteamiento de la Hipótesis

**H1** (Hipótesis alternativa) Los factores de la evaluación del desempeño **SI** determina el nivel de rendimiento laboral de los colaboradores del área administrativa de la institución.

**Ho** (Hipótesis nula) Los factores de la evaluación del desempeño **NO** determina el nivel de rendimiento laboral de los colaboradores del área administrativa de la institución.

#### Nivel de Significación

$\alpha = 0,05$

#### Descripción de la Población

La encuesta se aplicó a los 73 colaboradores del área administrativa a del GAD San Pedro Pelileo.

#### Especificación del Estadístico

Para comprobar si la distribución se ajusta a la curva normal o no, mediante la técnica de Chi cuadrado, aplicaremos la siguiente fórmula.

$$x^2 = \frac{\sum (fo - fe)^2}{E}$$

#### DONDE:

$X^2$  = Chi o ji cuadrado

fo= Frecuencia observada

fe= Frecuencia esperada

**CRITERIO:** Rechace la hipótesis nula si:  $x_c^2 \geq x_t^2$

## DISTRIBUCIÓN DEL CHI – CUADRADO

### GRADOS LIBERTAD

**Tabla No. 33** Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616

Fuente: [http://labrad.fisica.edu.uy/docs/tabla\\_chi\\_cuadrado.pdf](http://labrad.fisica.edu.uy/docs/tabla_chi_cuadrado.pdf)

Elaborado por: Pamela Jurado

Donde  $x_c^2$  es el valor del Chi cuadrado calculado y  $x_t^2$  es el Chi teórico de la tabla el mismo que se lo obtiene ingresando el grado de libertad y el nivel de significación (0,05)

GL = (Renglones 4) (Columna 2)

GL= Grados de libertad.

GL= (4-1) (2-1)

GL = (3) (1) =3

Donde el  $x_t^2$  es 7,81

**Frecuencia Observada**

**Tabla No. 34** Frecuencia Observada

Preguntas	Si	No	Total
Ha recibido retroalimentación por su evaluación del desempeño	23	50	73
Ud. Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo	12	61	73
¿Usted apoya en los planes de mejoramiento institucional?	25	48	73
¿La organización le permite decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver problemas?	46	27	73
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>186</b>	<b>292</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

## Frecuencia Esperada

**Tabla No. 35** Frecuencia Esperada

Preguntas	Si	No	Total
Ha recibido retroalimentación por su evaluación del desempeño	26,5	46,5	73
Ud. Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo	26,5	46,5	73
¿Usted apoya en los planes de mejoramiento institucional?	26,5	46,5	73
¿La organización le permite decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver problemas?	26,5	46,5	73
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>186</b>	<b>292</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

## Cálculo del Chi Cuadrado

**Tabla No. 36** Calculo Chi Cuadrado

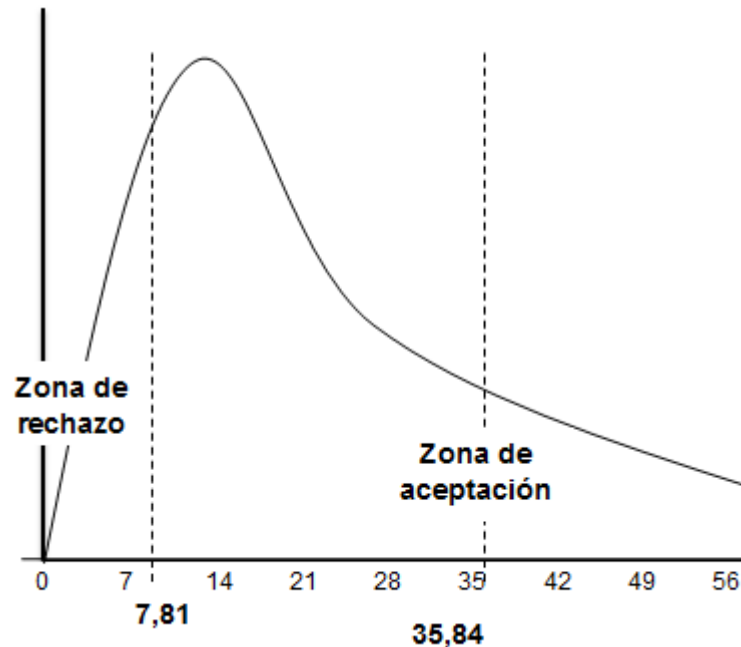
Frecuencias Observadas	Frecuencias Esperadas	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /FE
23	26,5	-3,5	12,25	0,46
50	46,5	3,5	12,25	0,26
12	26,5	-14,5	210,25	7,93
61	46,5	14,5	210,25	4,52
25	26,5	-1,5	2,25	0,08
48	46,5	1,5	2,25	0,05
46	26,5	19,5	380,25	14,35
27	46,5	-19,5	380,25	8,18
<b>292</b>	<b>292</b>		$\chi^2$	<b>35,84</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

## Representación Gráfica del Chi Cuadrado

Gráfico No. 36 Representación Chi Cuadrado



Fuente: Propia  
Elaborado por: Pamela Jurado

### Decisión

Para tres grado de libertad y un nivel de 0,05 se obtiene una tabla CHI cuadrado 7,81 y como el valor calculado es de 35,84 se encuentra fuera de la zona de aceptación se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice : Los factores de la evaluación del desempeño si determina el nivel de rendimiento laboral de los colaboradores del área administrativa de la institución.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Mediante la investigación realizada se concluye que:

- La aplicación de la evaluación del desempeño permite a la institución conocer el nivel del rendimiento laboral de los colaboradores. En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo por ser una institución pública se aplica el EVAL-01 SENRES, tomando en consideración las necesidades de la misma.
- Al socializar los factores de la evaluación del desempeño a los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo permite que la aplicación de la misma sea más eficiente, eficaz y de oportunidad a los colaboradores a aumentar su desempeño.
- Al aplicar la evaluación del desempeño mediante el Formulario Eval-01 SENRES se puede verificar el rendimiento laboral de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo y así encontrar soluciones para mejorarlas.
- Se ha identificado la necesidad de elaborar una guía de retroalimentación del proceso de la evaluación del desempeño para los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo.

## **5.2 Recomendaciones:**

Una vez que se realizó el análisis de resultados obtenidos durante el presente trabajo investigativo, se evidencia que:

- Aplicar la evaluación del desempeño mediante el formulario SENRES EVAL-01 a los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo para mejorar el rendimiento laboral de los mismos y de igual manera el nivel de productividad de la institución aumentara.
- Capacitar a los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo sobre los factores de la evaluación del desempeño con el objeto de eliminar la coerción de la misma, y así evitar inconvenientes futuros en los puestos de trabajo y por ende en la institución.
- Aplicar de forma continua la evaluación de desempeño para así mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo, tomando en consideración los parámetros de la institución para que así sea aplicable a la misma
- Elaborar una guía de retroalimentación del proceso de la evaluación del desempeño misma que se ejecuta en la propuesta con el objeto de mejorar la aplicación de los procesos dentro de la institución y con aplicación directa a los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 Datos informativos**

**Tema:**

GUÍA DE RETROALIMENTACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO.

**Institución ejecutora:**

- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo

**Beneficiarios:**

- Colaboradores del Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo

**Ubicación:**

- Provincia de Tungurahua, en el cantón de San Pedro de Pelileo, Barrio Central calle 22 de julio.

**Tiempo estimado de ejecución:**

- El tiempo requerido es considerado desde el momento en el que se plantea el problema hasta la elaboración y aplicación de la propuesta; es decir desde Octubre 2014 a Febrero 2015.

**Equipo técnico responsable**

- Investigadora
- Departamento de Talento Humano
- Directores y Jefes Departamentales



**Costo:**

**Tabla No. 37** Presupuesto

<b>DETALLE DE GASTOS</b>	<b>COSTO</b>
Alquiler de Computadora e Internet	\$ 40,00
Imprevistos	\$ 20,00
Transcripciones	\$ 10,00
Transporte	\$ 25,00
Papelería (Hojas Inen A 4,)	\$ 15,00
Materiales de Impresión, Fotografía, Reproducción y Publicaciones	\$ 15,00
Impresión	\$ 45,00
Empastados y poli grafiados	\$ 25,00
Útiles de Escritorio	\$ 15,00
Copias Xerox	\$ 20,00
Reproducción de instrumentos	\$ 15,00
Anillados	\$ 8,00
<b>TOTAL GASTO</b>	<b>\$ 253,00</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

## **6.2 Antecedentes de la Propuesta**

Tras el análisis realizado y el estudio de la información recabada en esta investigación se ha encontrado la necesidad de plantear una herramienta que regule y mejore el proceso de la aplicación de la evaluación del desempeño dentro de la institución por tal motivo se pretende elaborar la guía del subsistema de evaluación del desempeño en base a el EVAL-01 SENRES dicha herramienta nos permitirá diagnosticar las competencias generales y específicas que requieren mejorar los servidores públicos. El fin del mismo será ayudar al departamento de Talento Humano a

planificar estrategias para mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores del área administrativa de la institución

Dicha guía contendrá norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño (SENRES- 2008) y la reforma a la norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño (SENRES- 2008) y el formulario EVAL – 01 SENRES.

### **6.3 Justificación**

Al realizar la Aplicación de la Evaluación de Desempeño las instituciones desean obtener información para tomar medidas en relación con el personal ya sea contrataciones o despidos y de tal manera el proceso de evaluación del desempeño deben estar acorde a las necesidades de la institución. El punto principal es entender el objetivo de la evaluación de desempeño el cual evita la coerción en la institución y busca brindar apoyo y capacitar al colaborador. Las habilidades para brindar retroalimentación son esenciales para mejorar el proceso de evaluación de desempeño.

La capacitación brinda al colaborador conocimientos teóricos y técnicos que desconocen o necesitan mejorar, siendo esto indispensable para incrementar el nivel de producción de la institución. Capacitar al personal no es una tarea sencilla ya que se debe realizar un buen estudio con ayuda de la evaluación del desempeño para así conocer cuáles son los factores o temas a capacitar.

Así podemos determinar que de acuerdo a la instigación realizada en el GAD Pelileo, se evidencia la necesidad de implementar una guía de retroalimentación del proceso de la aplicación de la evaluación de desempeño con el propósito de brindar capacitación oportuna al personal.

## **6.4 Objetivos:**

### **6.4.1 General:**

- Diseñar una guía de retroalimentación del proceso de la evaluación del desempeño para los colaboradores del área administrativa del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón San Pedro de Pelileo.

### **6.4.2 Específicos:**

- Determinar los procesos idóneos para la aplicación de la evaluación del desempeño
- Estructurar el proceso de retroalimentación de la evaluación del desempeño.
- Fomentar y dar a conocer las herramientas necesarias para mejorar el sistema de evaluación de desempeño y el rendimiento laboral de los colaboradores.

## **6.5 Análisis de factibilidad**

La presente propuesta cuenta con el apoyo de las autoridades de la institución, como así también del Departamento de Talento Humano ya que creen firmemente que la guía de retroalimentación después de la aplicación de la Evaluación del Desempeño será de gran ayuda para mejorar el trabajo de cada uno de sus colaboradores.

Las actividades planteadas en la retroalimentación permiten desarrollar el plan de capacitación del proceso de la evaluación del desempeño mediante los resultados de la aplicación del formulario EVAL-01 SENRES que permite evaluar el rendimiento de los colaboradores y por ende del proceso para lo que la propuesta es innovadora permitiendo alcanzar los objetivos planteados.

## 6.6 Fundamentación científica

La Guía de retroalimentación del proceso de la Evaluación del Desempeño está enfocada a mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo.

Basa en la Normativa Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño


Según la norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño, **Art.3 Del Subsistema de la Evaluación del Desempeño.-** La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los esperados por la institución por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

Regula desde la perspectiva de los recursos humanos, calificación que será complementaria a los resultados alcanzados desde la dimensión de la institución, de las unidades o procesos internos y/o el grado de satisfacción de los ciudadanos y/o de los usuarios de bienes o servicios públicos.

EL fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus funcionarios y servidores, tengan una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

## Formulario del EVAL- 01 SENRES

### Gráfico No. 37 FORMULARIO-EVAL-01

 Ministerio de Pesca y Acuicultura Laborales		FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO			
FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):					
Denominación del Puesto que Desempeña:					
Título o profesión:					
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):					
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:		Hasta:	
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividades: 0 Factor: 60%					
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
<b>Total Actividades Esenciales:</b>					<b>0%</b>
CONOCIMIENTOS # Conocimientos: 0 Factor: 8% Nivel de Conocimiento					
<b>Total Conocimientos:</b>					<b>0%</b>
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO # Competencias: 0 Factor: 8%					
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo	
<b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b>					<b>0%</b>
COMPETENCIAS UNIVERSALES # Competencias: 0 Factor: 8%					
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :					
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable		Presencia de Aplicación	
AFIRMANDO CONTINUO					
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL					
RELACIONES HUMANAS					
ACTITUD AL CAMBIO					
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS					

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS				
ORIENTACIÓN DE SERVICIO				
<b>Total Competencias Universales:</b>				<b>0%</b>
<b>TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO</b>				<b>Factor: 10%</b>
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO				
INICIATIVA				
<b>LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN</b>				
LIDERAZGO				
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>				<b>0%</b>
<b>OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TIERGA):</b>				
<b>QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02</b>				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	Nº. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
<b>TOTAL:</b>				<b>0</b>
<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>				
<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>				<b>CALIFICACION ALCANZADA</b>
Indicadores de Gestión del puesto				0,0
Conocimientos				0,0
Competencias técnicas del puesto				0,0
Competencias Universales				0,0
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo				0,0
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
<b>PROCESO INCORRECTO</b>				
<b>PROCESO INCORRECTO</b>				
<b>FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)</b>				
<b>Fecha (dd/mm/aaaa):</b>				
<b>CERTIFICO:</b> Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
<b>FIRMA</b>				
Evaluador o jefe inmediato				

Fuente: FORMULARIO-EVAL-01  
 Elaborado por: Pamela Jurado

## 6.7 Modelo operativo

Cuadro No. 3 Modelo Operativo

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO	NÚMERO DE PARTICIPANTES
<b>Concienciación</b>	Socializar los beneficios de la retroalimentación del proceso de la aplicación de la evaluación del desempeño	Exposición sobre la guía de retroalimentación del proceso de la evaluación del desempeño departamento de talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector</li> <li>• Parlantes</li> <li>• Computador</li> <li>• Guía</li> <li>• Hojas de registro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pamela Jurado</li> </ul>	05 – 16 de Enero del 2015	Personal del Departamento de talento Humano
<b>Presentación</b>	Destacar los beneficios de la aplicación de la guía de retroalimentación en el mejoramiento del rendimiento laboral	Capacitación sobre la guía de retroalimentación su manejo para el mejoramiento del proceso de la evaluación del desempeño <b>TEMÁTICA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector</li> <li>• Parlantes</li> <li>• Computador</li> <li>• Guía</li> <li>• Hojas de asistencia</li> <li>• Esferos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pamela Jurado</li> </ul>	19 – 30 de Enero del 2015	73 Colaboradores del área administrativa del GAD Pelileo
		1.- Evaluación del desempeño en las empresas modernas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas</li> </ul>		19 de Enero 2015	
		2.- La E.D. como una herramienta para mejorar la calidad institucional.			22 de Enero del 2015	
		3.-Retroalimentacion como base de una correcta evaluación del desempeño.			26 de Enero del 2015	

<b>Ejecución</b>	Impartir la capacitación del uso y beneficios de la guía de retroalimentación de la evaluación del desempeño.	Generar nuevos conocimientos y romper paradigmas sobre la evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector</li> <li>• Parlantes</li> <li>• Computador</li> <li>• Guía</li> <li>• Hojas de asistencia</li> <li>• Esferos</li> <li>• Hojas</li> </ul>	• Pamela Jurado	19 de Enero 2015, 22 de Enero del 2015, 26 de Enero del 2015.	73 Colaboradores del área administrativa del GAD Pelileo
<b>Evaluación</b>	Desarrollar una evaluación diagnóstica para determinar el nivel de comprensión y aprendizaje de las capacitaciones	Realizar y aplicar la evaluación diagnóstica para observar el nivel de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esferos</li> <li>• Hojas</li> <li>• Evaluación</li> </ul>	• Pamela Jurado	2 de Febrero del 2015	73 Colaboradores del área administrativa del GAD Pelileo

Fuente: Propia

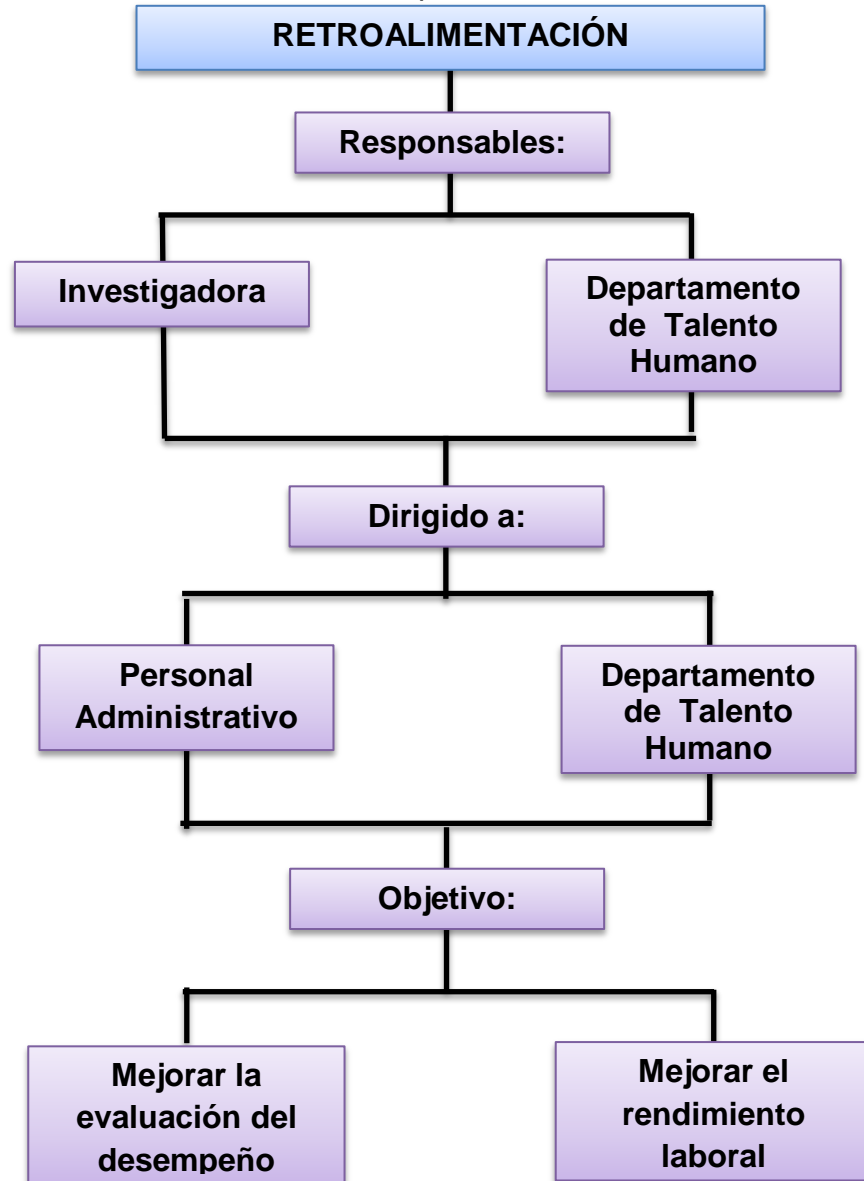
Elaborado por: Pamela Jurado



## 6.8 Administración de los recursos de la propuesta

La propuesta será administrada por el investigador, con la cooperación del departamento de talento humano de la institución.

**Gráfico No. 38** Administración de la Propuesta



Fuente: Propia  
Elaborado por: Pamela Jurado

## 6.9 Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta

**Cuadro No. 4** Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Qué va a evaluar?	El proceso de la evaluación del desempeño
¿Por qué evaluar?	Porque es un requisito de calidad.
¿Para qué evaluar?	Para determinar errores en el proceso
¿Quiénes solicitan evaluar?	La investigadora, y la institución
¿Cuándo evaluar?	Antes y después de la ejecución de la evaluación del desempeño
¿Cómo evaluar?	Por medio de instrumentos específicos y estandarizados
¿Con qué evaluar?	Con la guía de retroalimentación

Fuente: Propia

Elaborado por: Pamela Jurado

**GUÍA DE RETROALIMENTACIÓN  
DEL PROCESO DE  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO**

## **Introducción**

La guía de retroalimentación del proceso de la evaluación del desempeño hace referencia a optimizar el proceso de la misma mediante capacitaciones con el propósito de mejorar la eficiencia y eficacia del talento humano de la institución.

El objetivo principal de la guía es recalcar los factores que se evalúan en el FORMULARIO-EVAL-01 SENRES así facilitando al evaluador los parámetros para una correcta aplicación de la evaluación del desempeño con ello se podrá obtener resultados veraces para proporcionar al personal mejores oportunidades. Por tal motivo es de suma importancia la aplicación de la retroalimentación de forma regular, con la finalidad de mejorar el desempeño de los colaboradores y por ende el nivel productivo de la institución.

Con la guía de retroalimentación planteamos el plan de capacitaciones sobre la aplicación de la evaluación del desempeño para los colaboradores del GAD San Pedro de Pelileo.

### **Objetivos:**

#### **General:**

- Identificar las falencias en el proceso de la aplicación de la evaluación del desempeño.

#### **Específicos:**

- Analizar los factores de la evaluación del desempeño en el formulario EVAL-01 SENRES.
- Realizar la retroalimentación sobre el manejo del formulario EVAL-01 SENRES por medio de una capacitación a los colaboradores del GAD San Pedro de Pelileo.

- Preparar y adiestrar a los colaboradores para la ejecución del proceso de la evaluación del desempeño

## **Proceso de la Retroalimentación**

### **Definición de retroalimentación**

La retroalimentación o feedback, significa 'ida y vuelta' y es, desde el punto de vista social y psicológico, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos. Para que la mejora continua sea posible, la realimentación tiene que ser pluridireccional, es decir, tanto entre iguales como en el escalafón jerárquico, en el que debería funcionar en ambos sentidos, de arriba para abajo y de abajo para arriba. (CNAME , 2011)

### **Fines de la retroalimentación**

Siendo su propósito general impulsar la eficacia Institucional, se propone el plan de capacitación para contribuir a:

Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento del Municipio de Pelileo.

- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la municipalidad en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.

- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

### **Tipo de retroalimentación a emplearse**

La retroalimentación se realizara bajo el enfoque de **resolución de problemas**, se identifican los problemas que interfieren en el buen desempeño del empleado. Después se busca la forma de resolver ese problema y se fijan nuevos objetivos.

### **Responsable de la retroalimentación**

- Departamento Talento Humano
- Investigadora

### **Definición de Evaluación del Desempeño**

La Evaluación del Desempeño es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justo, transparente, imparcial y libre de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. (Art. 76 LOSEP.).

### **Base Legal**

- Ley Orgánica del Servicio Público- LOSEP artículos 52 j) y del 76 al 80.
- Reglamento General a la RLOSEP, artículos del 215-227.
- Norma de Evaluación del Desempeño (Codificada acorde a las Reformas de la Resolución No. SENRES-2008-000170.

### **Responsables**

- Autoridad Nominadora

- Comité de Reclamos y Evaluación del Desempeño
- Unidad de Administración del Talento Humano UATH

### **Personal Evaluador**

- Directores y Jefes de las unidades

### **Responsabilidad del evaluador**

- Fijar el perfil óptimo de desempeño.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Implementar los cambios necesarios para el mejoramiento.
- Evaluar el periodo de prueba.
- Implementar los cambios necesarios para el mejoramiento del desempeño individual y de su equipo.

### **Personal evaluado**

Se encuentran inmersos todos los servidores de la Institución esto es: servidores a nombramiento, a contrato de servicios ocasionales, régimen del Código de Trabajo y servidores de libre nombramiento y remoción de los procesos gobernantes, habilitantes de asesoría, habilitantes de apoyo, agregadores de valor y desconcentrados.

### **Procedimiento de la evaluación del desempeño**

#### **Factores de la evaluación del desempeño**

- Datos del servidor a ser evaluado
- Indicadores de gestión del puesto (60%).
- Conocimientos (8%).
- Competencias Técnicas de puesto (8%).
- Competencias universales (8%).
- Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo (16%).

- Evaluación del ciudadano -4% del total (por cada queja).

### 1. Datos del servidor a ser evaluado



## FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO

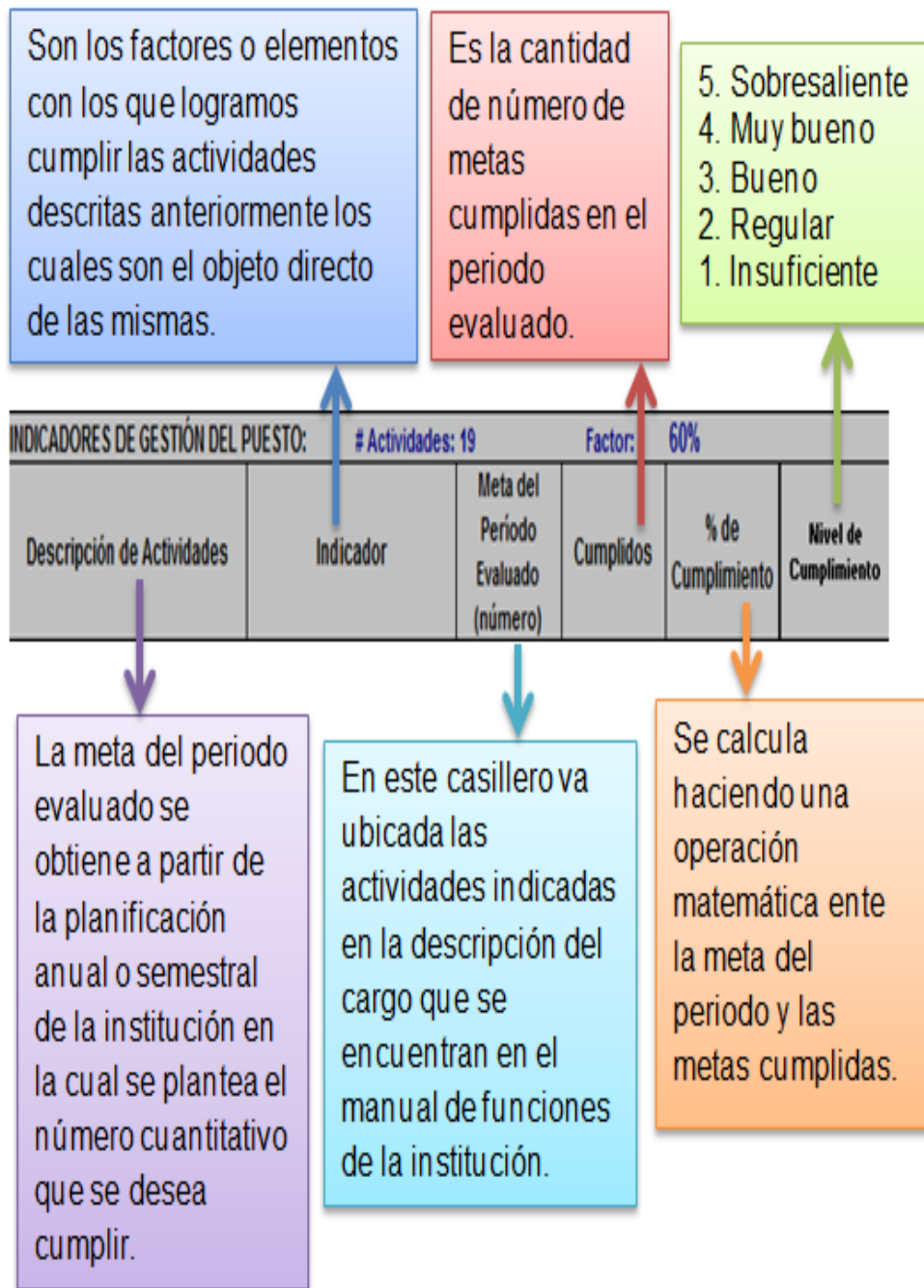
FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO		
<b>DATOS DEL SERVIDOR:</b>		
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):		
Denominación del Puesto que Desempeña:		
Título o profesión:		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:	Hasta:

### 2. Indicadores de gestión de puestos (60%)

Contribuyen parámetros de mediación que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Se definirán indicadores y métodos (relacionadas con la construcción de productos, servicios o proyectos), a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo.

Estos campos los tiene que determinar cada institución acorde a la naturaleza de su gestión en el FORMULARIO EVAL -01. Además el formulario cuenta con un campo predeterminado, que contempla que si los funcionarios o servidores a más de cumplir con la totalidad de las metas y objetivos asignados para el periodo que se va evalúa, se adelantan y cumplen en lo que se factible, con metas y objetivos previstos para el siguiente periodo de evaluación, se le acreditara un solo puntaje adicional. (SENRES, 2008)

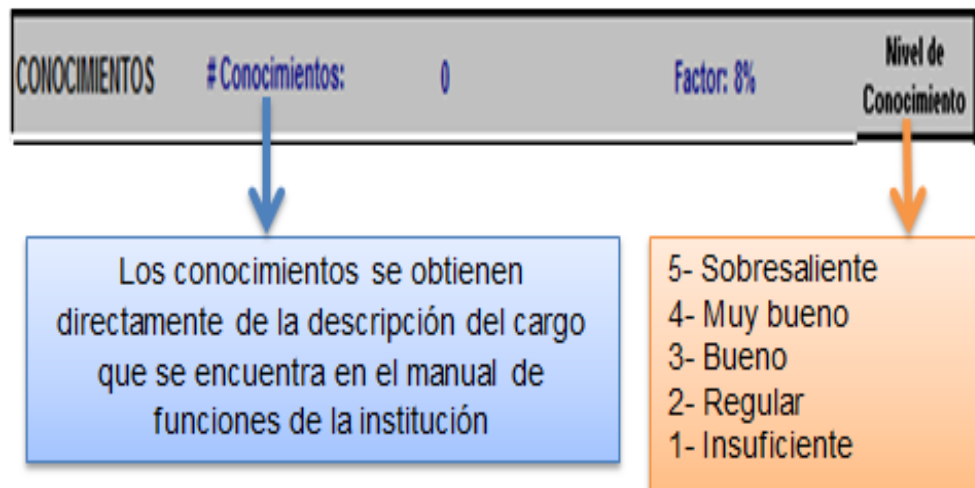




### 3. Evaluación de los conocimientos que emplea el funcionario o servidor en el desempeño del puesto (8%)

Los conocimientos son conjunto de informaciones que se adquieren vía educación formal, capacitación, experiencia laboral del puesto y la destreza en el análisis de la información. (SENRES, 2008)

Este factor mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes programas y proyectos. Estos campos no son predeterminados en el FORMULARIO-EVAL-01, los tiene que determinar la institución acorde a la naturaleza de su gestión. (SENRES, 2008)

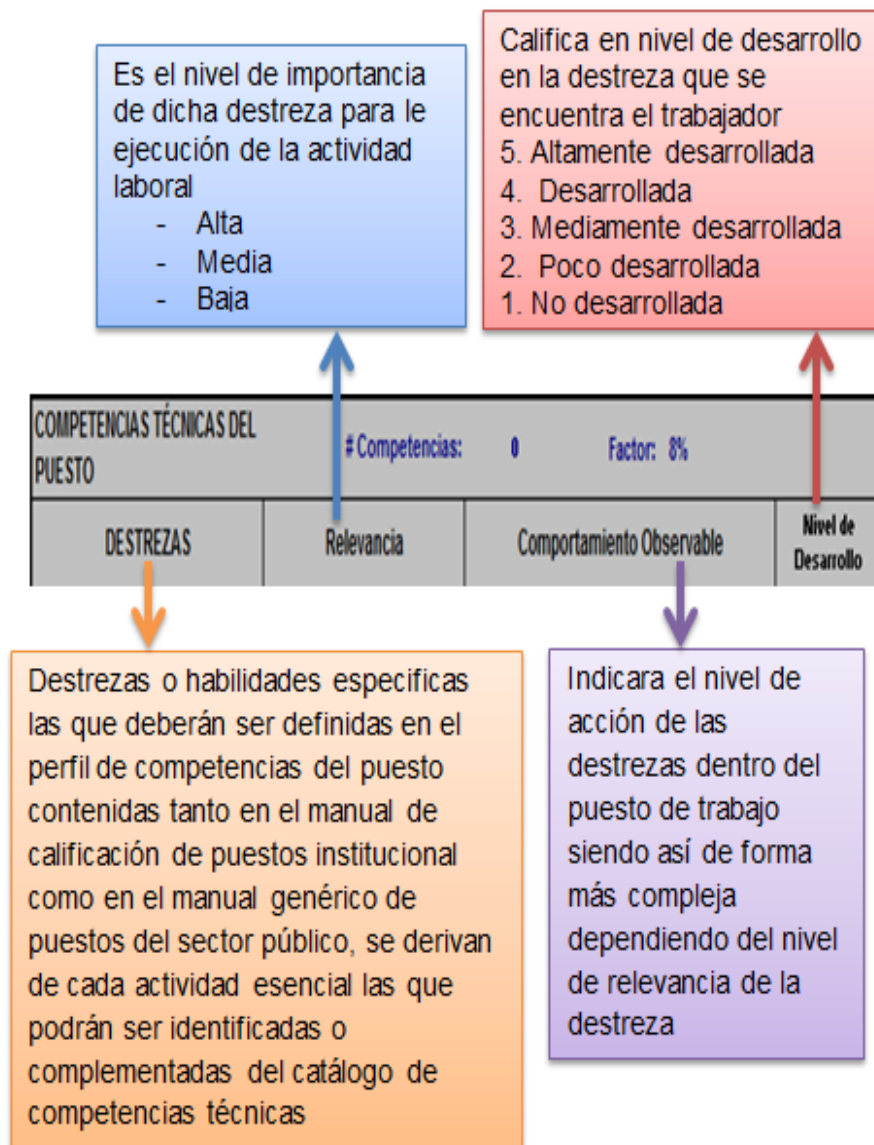


#### 4. Evaluación de competencias técnicas del puesto (8%)

El evaluador registra el nivel de desarrollo de las destrezas del evaluado.

Las destrezas de las competencias técnicas del puesto exigen al funcionario o servidor un desempeño óptimo para la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que se podrán obtener tanto en el manual de calificación de puestos institucional como el manual genérico de puestos del sector público si es el caso.

Las competencias requeridas para el puesto se derivan de cada actividad esencial del puesto, procesos, objetivos, planes programas y proyectos, las que podrán ser identificadas o completadas del catálogo de competencias técnicas. (SENRES, 2008)



CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
DESTREZA/ HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
<b>Análisis de operaciones</b>	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	Seleccionar un equipo para la oficina
<b>Comprensión escrita</b>	Lee y comprende documentos de	. Lee y comprende documentos de	Lee y comprende

	alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	complejidad media, y posteriormente presenta informes	la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión .
<b>Comprensión oral</b>	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Escucha y comprende los requerimientos del usuario internos y externos y elabora informes.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
<b>Comprobación</b>	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
<b>Desarrollo estratégico de los recursos humanos</b>	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el

	distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
<b>Destreza matemática</b>	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Contar dinero para entregar cambios.
<b>Detección de averías</b>	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
<b>Diseño de tecnología</b>	Crea nueva tecnología.	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
<b>Expresión escrita</b>	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)

	(Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)		
<b>Expresión oral</b>	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
<b>Generación de ideas</b>	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.
<b>Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)</b>	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
<b>Identificación de problemas</b>	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.
<b>Inspección de productos o servicios</b>	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.

<b>Instalación</b>	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala cableados y equipos sencillos.	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
<b>Juicio y toma de decisiones</b>	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
<b>Manejo de recursos financieros</b>	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
<b>Manejo de recursos materiales</b>	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
<b>Mantenimiento de equipos</b>	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopador

	de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	as y otros equipos
<b>Monitoreo y control</b>	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Analiza y corrige documentos.
<b>Operación y control</b>	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
<b>Organización de la información</b>	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.
<b>Organización de sistemas</b>	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.
<b>Orientación / asesoramiento</b>	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad



	permitan tomar decisiones acertadas.		baja.
<b>Pensamiento analítico</b>	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
<b>Pensamiento conceptual</b>	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
<b>Pensamiento crítico</b>	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
<b>Pensamiento estratégico</b>	Comprende rápidamente los	Comprende los cambios del	Puede adecuarse a

	<p>cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.</p>	<p>entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.</p>	<p>los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.</p>
<p><b>Percepción de sistemas y entorno</b></p>	<p>Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.</p>	<p>Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.</p>	<p>Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.</p>
<p><b>Planificación y gestión</b></p>	<p>Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y</p>	<p>Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.</p>	<p>Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse</p>

	otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.		de que se han ejecutado las acciones previstas.
<b>Recopilación de información</b>	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
<b>Reparación</b>	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros
<b>Selección de equipos</b>	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.

## 5. Competencias universales (8%)

El evaluador registra la frecuencia de la aplicación de las destrezas del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, mismas que contribuyen a consolidar el entorno de la organización. Es el potencial de un individuo para ejecutar acciones comunes a todos los puestos y adecuarse a los principios, valores y normas internas. (SENRES, 2008)

Las destrezas son determinadas en forma general y establecidas por la SENRES y Utilizado ahora por el actual Ministerio de Relaciones Laborales siendo estas necesarias para todo cargo en cualquier institución

- Aprendizaje continuo
- Conocimiento del entorno organizacional
- Relaciones humanas
- Actitud al cambio
- Orientación de los resultados
- Orientación de servicios

Indicará la frecuencia con la que se aplicará la destreza dentro del puesto de trabajo

Siempre

- Frecuentemente
- Alguna vez
- Rara vez
- Nunca

COMPETENCIAS UNIVERSALES # Competencias: 0 Factor: 8%			
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación

Es el nivel de importancia de dicha destreza para la ejecución de la actividad laboral

- Alta
- Media
- Baja

Indicará el nivel de acción de las destrezas dentro del puesto de trabajo siendo así de forma más compleja dependiendo del nivel de relevancia de la destreza

COMPETENCIAS UNIVERSALES			
Destrezas	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
<b>Aprendizaje continuo</b>	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y	Busca información solo cuando la necesita lee manuales libros y otros para aumentar

	actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnología	conocimientos	sus conocimientos básicos
<b>Conocimiento del entorno organizacional</b>	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades procesos, oportunidades o fuerzas de poder que las afectan	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución con un sentido claro de lo que es influir en la institución	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos
<b>Relaciones Humanas</b>	Construye relaciones, beneficiosas para el usuario externo y la institución que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la organización, Establece un ambiente cordial con personas desconocidas desde el primer encuentro	Entabla relaciones a nivel laboral inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros usuarios y proveedores
<b>Actitud al cambio</b>	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridad. Propones mejoras para la organización.	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide que hacer en función de la institución	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimiento para cumplir con sus responsabilidades
<b>Orientación a los resultados</b>	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la -	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos	Realiza bon o correctamente su trabajo-

	eficiencia.		
<b>Orientación a servicios</b>	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Identifica las necesidades del usuario interno y externo.	Actúa a partir de los requerimientos de los usuarios ofreciendo repuestas estándares a sus demandas

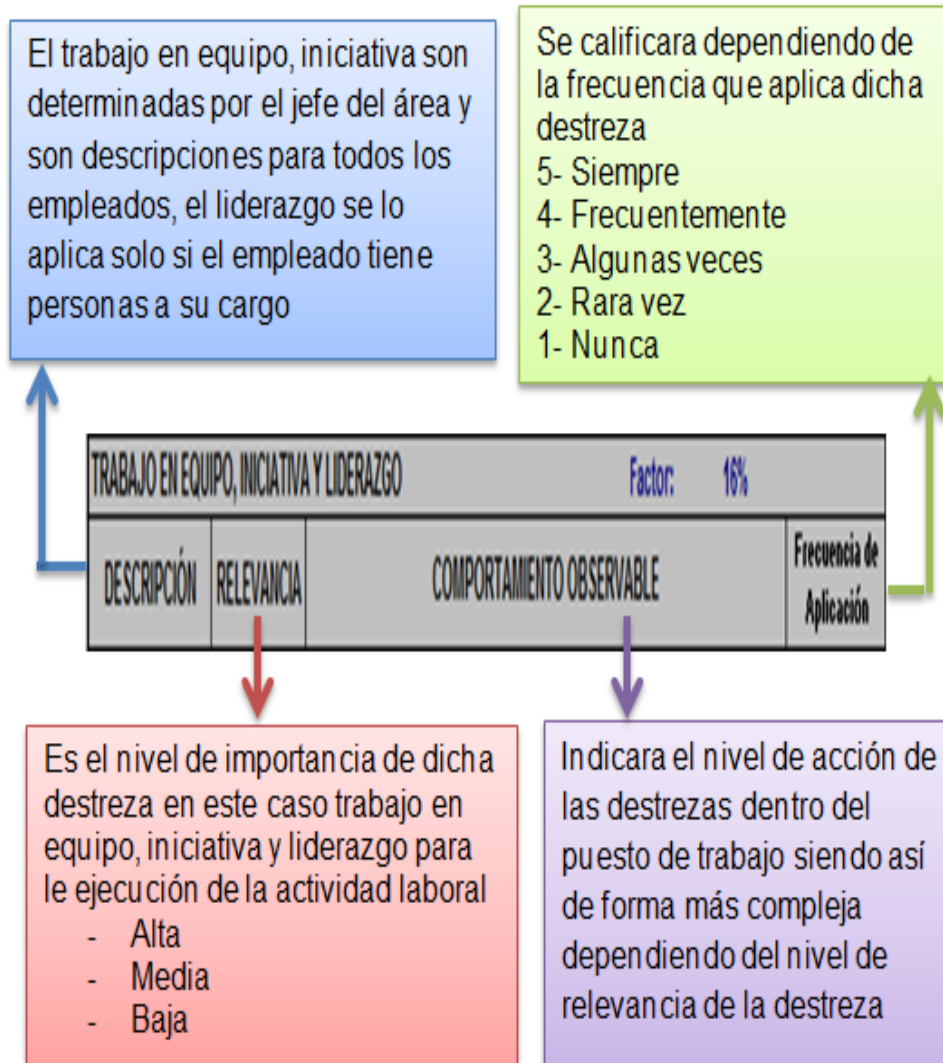
## 6. Trabajo en equipo iniciativa y liderazgo (16%)

El evaluador registra la frecuencia de la aplicación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que contribuyen a realizar labores en equipo y a compartir los conocimientos entre los miembros de la organización. (SENRES, 2008)

El trabajo en equipo es el interés que tiene el servidor para gestionar y cooperar de manera coordinada con los demás miembros del grupo, unidad o institución para incrementar los niveles de eficacia, eficiencia, de las tareas encomendadas y generar nuevos conocimientos y aprendizajes continuos.

La iniciativa es la predicción para gestionar proactivamente ideas obtenidas de la realidad del entorno.

El liderazgo es la actitud, aptitud, potencial, habilidad comunicacional, capacidad organizativa. Eficiencia administrativa que tiene un servidor. Contribuyen a realizar labores en equipo compartir los conocimientos entre los miembros de la organización. (SENRES, 2008)



CATÁLOGO DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			
Destrezas	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
<b>Trabajo en equipo</b>	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo,	Promueve la colaboración de los integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la

	Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	experiencias de los demás.	parte del trabajo que la corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.
<b>Iniciativa</b>	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo.	.Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar
<b>Liderazgo</b>	Alto desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.	Mediano desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.	Poco desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.

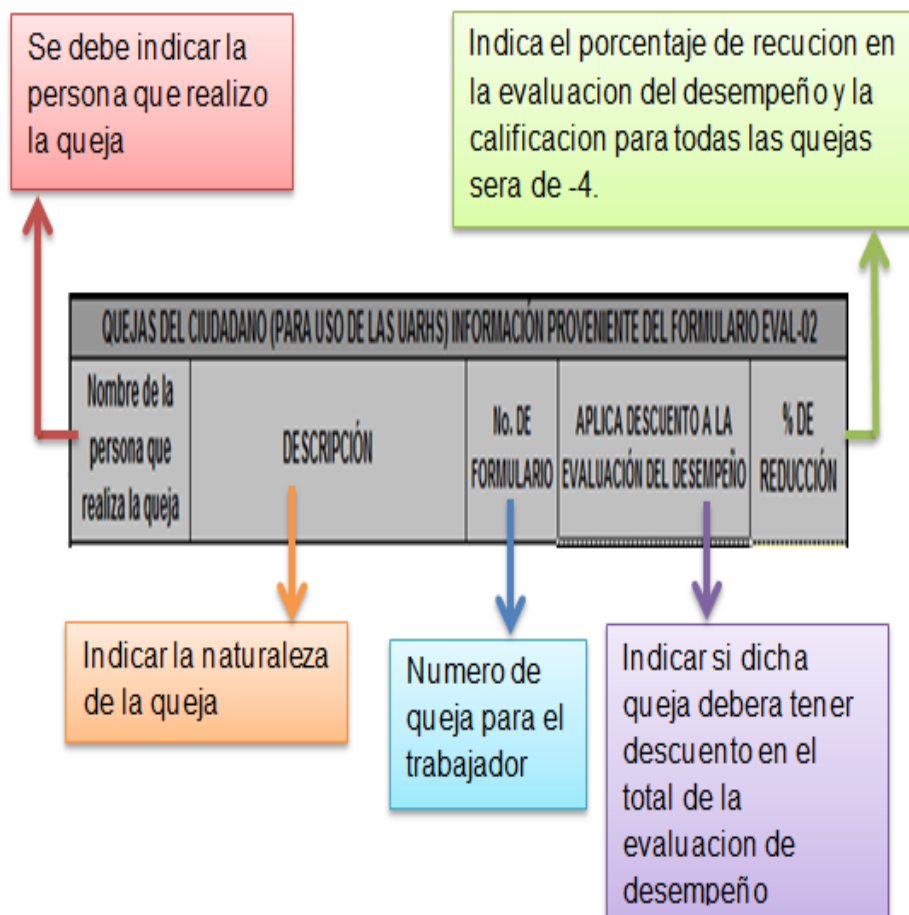


## **7. Quejas del ciudadano**

Los servidores públicos acorde a lo que establece la LOSCCA en sus artículos 24 literal g) y 26 literal c) se sujetarán a los deberes y prohibiciones siguientes: Art. 24 literal (g) Observar en forma permanente, en sus relaciones con el público motivadas por el ejercicio del puesto, toda la consideración y cortesía debidas; y,

Art. 26 literal (c) Retardar o negar injustificadamente el oportuno despacho de los asuntos, o la prestación del servicio a que está obligado de acuerdo a las funciones de su puesto; El funcionario, servidor o ciudadano podrá expresarse a través de buzones de sugerencias que deberán ser instalados por las instituciones o por la MRL y a través de la línea 1800-MRL y 1800 – AMABLE. Estas normas se aplicarán también como elemento para la evaluación de las relaciones interpersonales entre los funcionarios y servidores de la misma o distinta institución. Por cada queja contra un servidor público se reducirá un 4% de su calificación total. Se considerará sólo una queja (la de mayor incidencia), por parte de una misma persona, siempre que los hechos sobre los cuales se sustenta, sean verificados por la UATHs institucional, que la recibirá a través del formulario MRL-EVAL-02 y que la

UATHs lo hará constar en el formulario MRL EVAL-01. El porcentaje máximo de incidencia en el resultado total del servidor en un mismo período de evaluación será del 24% cuando provenga de varios ciudadanos (4% c/u), para lo cual se considerará la sumatoria de las quejas presentadas a través del formulario MRL-EVAL-02. Este formulario es válido para la evaluación del desempeño los doce meses del año. Tendrá incidencia en la evaluación del servidor sólo en caso de ser llenado cumpliendo con todos sus requisitos, caso contrario este formulario servirá únicamente para aplicar los correctivos necesarios sin incidir en la respectiva evaluación del funcionario o servidor.



## Resultados de la evaluación del desempeño

El resultado se obtiene de la suma de los cinco factores a evaluar en el formato SENRES-EVAL-01 y a la resta de un factor si el caso lo amerita.


- Indicadores de gestión del puesto (60%)
- Conocimiento (8%)
- Competencias técnicas del puesto (8%)
- Competencias universales (8%)
- Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo (16%)
- Evaluación del ciudadano

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto	0,0
Conocimientos	0,0
Competencias técnicas del puesto	0,0
Competencias Universales	0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo	0,0
Evaluación del ciudadano (-)	0,0
<b>PROCESO INCORRECTO</b>	
<b>PROCESO INCORRECTO</b>	
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)	
Fecha (dd/mm/aaaa):	
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.	
<div style="border-top: 1px solid black; width: 50%; margin: 0 auto; display: inline-block;"></div> <b>FIRMA</b>	

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
<b>Excelente</b>	100% - 91%	Desempeño alto	
<b>Muy Bueno</b>	81% - 90%	Desempeño mejor a lo esperado	
<b>Satisfactorio</b>	80% - 71%	Desempeño Esperado	
<b>Deficiente</b>	70% - 61%	Desempeño bajo lo esperado	<b>Adquisición y desarrollo de sus competencias y volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses</b>
<b>Inaceptable</b>	Igual o inferior al 60%	Desempeño muy bajo a lo esperado	<b>Declarado Inaceptable</b>

## Analisis de los resultados

Le corresponde UARHs procesar y analizar los resultados de las evaluaciones, elaborar el informe de la evaluación del desempeño en el formulario SENRES – EVAL - 03 y entregar los resultados cualitativos y cuantitativos a la autoridad.

 **FORMULARIO MRL-EVAL-03**  
INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre de la Institución : \_\_\_\_\_

Periodo de Evaluación: Desde (dd/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_ Hasta (dd/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

Fecha : \_\_\_\_\_

**Datos informativos de la empresa y fechas del periodo evaluado**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
<b>Excelente</b>	100% - 91%	Desempeño alto	
<b>Muy Bueno</b>	81% - 90%	Desempeño mejor a lo esperado	
<b>Satisfactorio</b>	80% - 71%	Desempeño Esperado	
<b>Deficiente</b>	70% - 61%	Desempeño bajo lo esperado	<b>Adquisición y desarrollo de sus competencias y volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses</b>
<b>Inaceptable</b>	Igual o inferior al 60%	Desempeño muy bajo a lo esperado	<b>Declarado Inaceptable</b>

### ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

APELLIDOS	NOMBRES	CEDELA DE IDENTIDAD	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	UNIDAD	CIUDAD	CALIFICACIÓN DEL JEFE INMEDIATO (%)	CALIFICACIÓN DEL CIUDADANO (- %)	CALIFICACIÓN TOTAL (%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN
						0%	0%	0%	
						0%	0%	0%	

Datos informativos de los evaluados

Datos informativos de del puesto de trabajo del evaluado

Calificaciones obtenidas en el SENRES - EVAL-01



**GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO**

## **Bibliografía**

- ADDISON WESSLEY, L. (2004). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL*. Mexico: LIMUSA S.A.
- BLANDÓN, M. A., & MERCHÁN, M. E. (12 de Enero de 2004). *Fundamentos de la salud ocupacional*. Universidad de Caldas. Obtenido de <http://ldiazvi.webs.ull.es/desempe.pdf>
- BLANDÓN, M. A., & MERCHÁN, M. E. (12 de Enero de 2004). *FUNDAMENTOS DE SALUD OCUPACIONAL*. Universidad de Caldas. Obtenido de <http://ldiazvi.webs.ull.es/desempe.pdf>
- CARRIBERO, A. A. (14 de Enero de 2002). *Formación y capacitación del talento humano*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>
- CNAME . (03 de Marzo de 2011). *Definiciones de*. Obtenido de <http://www.definicionesde.com/e/retroalimentacion/>
- CHIAVENATO , I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Bogota: Continental.
- CHIAVENATO. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. México.
- CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*.
- CHIAVENATO, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*.
- DÍAZ, J. M. (12 de Enero de 2007). *Seguridad e higiene en el trabajo, Tecnicas de prevención de riesgos laborales*. TEBAR,S.L. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/06/02/higiene-salud-y-seguridad-ocupacional/>
- DUNNETTE. (1974). *elección y administración de persona*. Mexico: CECSA.
- FARIDES, M. (11 de Marzo de 2013). *EScuela de Organizacion Industrial*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- GALEANO, L. J. (203). *Administracion de personal*. Bogotá: UNAD.

- HOSE, C. (s.f.). Universidad en línea estudioa universitarios a distancia .
- Hose, C. (s.f.). *Ehow en Español*. Obtenido de [http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info\\_149860/](http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info_149860/)
- Hose, C. (s.f.). *Ehow en Español*. Obtenido de [http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info\\_149860/](http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info_149860/)
- HURTADO DE BARRERA, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: Fundación Sypal.
- KEITH, W. B. (s.f.). *Administración de Personal y Recursos Humanos*.
- Kelbin Pinales, S. C. (2004). *GestioPolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/administracion-de-recursos-humanos-.htm>
- LYNCH, H. (1992). *Manuales de Recursos Humanos*. Madrid: La Gaceta de los Negocios.
- MONDY WAYNE, R. N. (s.f.). *Administración de Recursos Humanos*. 8va Edición.
- Naranjo, O. L. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. Colombia Barnaquillas. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3597/2317>
- NAVARRO, A. (12 de Enero de 2015). *BLOG*. Obtenido de <http://adrianaavarro.com/blog/2010/05/05/9-caracteristicas-del-clima-laboral/>
- RIMAC SEGUROS. (16 de Enero de 2015). *DATATECA*. Obtenido de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/206008/AVA\\_2014-1/Procesos\\_de\\_induccion\\_y\\_entrenamiento\\_3\\_.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/206008/AVA_2014-1/Procesos_de_induccion_y_entrenamiento_3_.pdf)
- ROMERO, O. (Septiembre de 2013). *Tipos de Investigación*. Obtenido de [http://prezi.com/lm\\_mer0qmoym/copy-of-tipos-de-investigacion/](http://prezi.com/lm_mer0qmoym/copy-of-tipos-de-investigacion/)

- SALAZAR, J. G., GUERRERO, J. C., MACHADO, Y. B., & ANDALIA, R. C. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED.
- SENA. (s.f.). Obtenido de <http://talentohumanosena.galeon.com/index.html>
- SENA. (12 de Enero de 2015). GALEON. Obtenido de <http://talentohumanosena.galeon.com/index.html>
- SENRES. (2008). *Secretaria Nacional Tecnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Publico*. Obtenido de <http://www.unemi.edu.ec/rrhh/images/archivos/1nrevaluacion.pdf>
- SENRES. (2008). *Secretaria Nacional Tecnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Publico*. Obtenido de <http://www.unemi.edu.ec/rrhh/images/archivos/1nrevaluacion.pdf>
- SENRES. (2008). *Secretaria Nacional Tecnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Publico*. Obtenido de <http://www.unemi.edu.ec/rrhh/images/archivos/1nrevaluacion.pdf>
- SENRES. (2008). *Secretaria Nacional Tecnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Publico*. Obtenido de <http://www.unemi.edu.ec/rrhh/images/archivos/1nrevaluacion.pdf>
- SENRES. (2008). *Secretaria Nacional Tecnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Publico*. Obtenido de <http://www.unemi.edu.ec/rrhh/images/archivos/1nrevaluacion.pdf>
- SENRES. (2008). *Secretaria Nacional Tecnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Publico*. Obtenido de <http://www.unemi.edu.ec/rrhh/images/archivos/1nrevaluacion.pdf>
- SENRES. (2008). *Secretaria Nacional Tecnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Publico*. Obtenido de <http://www.unemi.edu.ec/rrhh/images/archivos/1nrevaluacion.pdf>
- SENRES. (2008). *Secretaria Nacional Tecnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Publico*. Obtenido de <http://openconsulting.com.ec/files/38-SENRES-2008-SUBSISTEMA-DE-EVALUACION-DE-DESEMPEO.pdf>
- SHERMAN, C. Y. (1987 ). *Administración de Personal*. South Western Publishin.



- SIERRA, M. (2012). *Introducción a la Investigación*. Hidalgo: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- STONER, J., FREEMAN, R., & GILBERT, D. J. (1996). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall.
- VAN DEN BERGHE, E. (2010). *GESTION Y GERENCIA EMPRESARIALES*. COLOMBIA: ECOEC EDICIONES.
- Venegas, L. (2001). *UNAD Universidad Nacional Abierta y a Distancia*.  
Obtenido de  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/auditoria\\_d\\_el\\_talento\\_humano.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/auditoria_d_el_talento_humano.html)
- WAYNE R. & MONDY R, M. N. (2005). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: PEARSON.
- WENDELL L. FRENCH, R. A. (2007). *Desarrollo organizacional: transformación y administración efectiva del cambio*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

**ANEXOS**

**Anexo # 01 Encuesta**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**  
**ENCUESTA**



**OBJETIVO:**

Investigar la relación de la evaluación del desempeño con el rendimiento laboral de los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo.

**INSTRUCCIÓN:**

Lea determinadamente cada uno de los ítems y contéstalos apegados a la verdad.

**FECHA:** .....

1. ¿Cree que un adecuado Proceso de Reclutamiento y Selección de personal mejorara el desempeño y compromiso de los colaboradores?  
a) Si    b) No
2. ¿Considera Ud. que el cargo que ocupa es acorde a su preparación, conocimiento y estudios?  
a) Si    b) No
3. ¿Considera que su trabajo está correctamente remunerado, considerando las funciones y responsabilidades asignadas a Ud.?  
a) Si    b) No
4. ¿En el momento en que ocupó su cargo, alguno de sus jefes inmediatos le informó acerca de sus funciones?  
a) Si    b) No
5. ¿Considera Ud. que por medio de la evaluación del desempeño se logrará mejorar el rendimiento laboral?  
a) Si    b) No
6. ¿Ha recibido retroalimentación por su Evaluación del Desempeño en sus funciones?  
a) Si    b) No
7. ¿Ud. recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?  
a) Si    b) No
8. ¿De acuerdo con su criterio el ambiente de trabajo que Ud. se desenvuelve es sano y seguro?  
a) Si    b) No

Porque:.....  
.....

9. ¿La institución le provee de herramientas y medios para garantizar un lugar de trabajo seguro?

a) Si b) No

10. ¿Considera Ud. que existe control en cada uno de los procesos que realiza el Departamento de talento humano?

a) Si b) No

11. ¿Ud. ha tenido algún problema con el pago de su salario y sus beneficios personales?

a) Si b) No

Porque:.....

12. ¿Conoce Ud. de algún modelo de gestión que la Institución este implantando actualmente para mejorar su desempeño?

a) Si b) No

13. ¿Cree Ud. que la institución le interesa su desarrollo profesional?

a) Si b) No

Porque:.....

14. ¿Le dan oportunidad adecuada para influir en los procedimientos y las actividades de su institución de acuerdo a sus responsabilidades?

a) Si b) No

Porque:.....

15. ¿Existe algún inconveniente si el departamento de talento humano verifica, analiza y evalúa los resultados de sus actividades planificadas?

a) Si b) No

16. ¿Posee los recursos adecuados para desarrollar su trabajo?

a) Si b) No

17. ¿Existe integración y cooperación entre los miembros de los distintos departamentos?

a) Si b) No

Porque:.....

18. ¿Considera Ud. que existe comunicación entre los distintos departamento de la institución?

a) Si b) No

19. ¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?

a) Si b) No

20. ¿Ud. involucra los problemas personales con la institución?

a) Si b) No

Porque:.....

21. ¿Ud. prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades?

a) Si

b) No

Porque:.....

22. ¿Ud. en el trabajo está acostumbrado a escuchar y colaborar?

a) Si

b) No

23. ¿Conoce Ud. la misión, visión y valores de su institución?

a) Si

b) No

24. ¿Ud. se identifica con su puesto de trabajo y la organización?

a) Si

b) No

25. ¿Ud. se siente a gusto con sus compañeros de trabajo?

a) Si

b) No

Porque:.....

26. ¿Participa Ud. y se involucra en la toma de decisiones de su equipo de trabajo?

a) Si

b) No

27. ¿Ud. apoya en los planes de mejoramiento institucional?

a) Si

b) No

28. ¿La organización le permite decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver problemas?

a) Si

b) No

29. ¿En el trabajo deberíamos de estar capacitados para identificar problemas?

a) Si

b) No

30. Su jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo de trabajo.

a) Si

b) No


31. ¿La institución estimula al personal y reconoce los esfuerzos adicionales?

a) Si

b) No

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo # 02 FORMULARIO-EVAL-01

 <b>FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO</b>					
<b>FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO</b>					
<b>DATOS DEL SERVIDOR:</b>					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado): _____					
Denominación del Puesto que Desempeña: _____					
Título o profesión: _____					
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador): _____					
Período de Evaluación (dd/mm/aaaa): Desde: _____ Hasta: _____					
<b>EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>					
<b>INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividades: 0 Factor: 60%</b>					
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO	
					0
<b>Total Actividades Esenciales:</b>					<b>0%</b>
<b>CONOCIMIENTOS # Conocimientos: 0 Factor: 8% Nivel de Conocimiento</b>					
<b>Total Conocimientos:</b>					<b>0%</b>
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO # Competencias: 0 Factor: 8%</b>					
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo	
<b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b>					<b>0%</b>
<b>COMPETENCIAS UNIVERSALES # Competencias: 0 Factor: 8%</b>					
<b>ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :</b>					
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable		Frecuencia de Aplicación	
APRENDIZAJE CONTINUO					
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL					
RELACIONES HUMANAS					
ACTITUD AL CAMBIO					
ORIENTACION A LOS RESULTADOS					

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO			
<b>Total Competencias Universales:</b>			<b>0%</b>
<b>TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO</b>		<b>Factor:</b>	<b>10%</b>
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA			
<b>LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN</b>			
LIDERAZGO			
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>			<b>0%</b>
<b>OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TIERGA):</b>			
<b>QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02</b>			
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	Nº. DE FORMULARIO	APLICA DE SCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
<b>TOTAL:</b>			<b>0</b>
<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>			
<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>			<b>CALIFICACIÓN ALCANZADA</b>
Indicadores de Gestión del puesto			0,0
Conocimientos			0,0
Competencias técnicas del puesto			0,0
Competencias Universales			0,0
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo			0,0
Evaluación del ciudadano (-)			0,0
<b>PROCESO INCORRECTO</b>			
<b>PROCESO INCORRECTO</b>			
<b>FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)</b>			
<b>Fecha (dd/mm/aaaa):</b>			
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño:			
<b>FIRMA</b>			
Evaluador o jefe inmediato			

Anexo # 03 Fotografías





