



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL**  
**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL**  
**GENERAL ANTONIO ELIZALDE, PROVINCIA DE GUAYAS.**

**Trabajo de Titulación.**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

**INGENIERO DE EMPRESAS**

**AUTOR: EDINSON PAUL LOZANO YUNGAN**

**DIRECTOR: ING. EDISON VINICIO CALDERÓN MORÁN**

Riobamba – Ecuador

2023

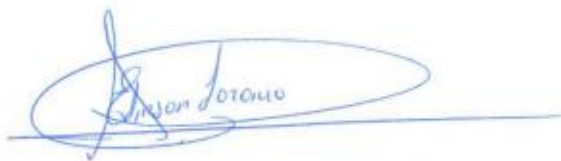
**©2023, Edinson Paul Lozano Yungán**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, EDINSON PAUL LOZANO YUNGAN, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos, los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 13 de febrero de 2023



Edinson Paul Lozano Yungan  
C.I. 0606221513

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación **EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL ANTONIO ELIZALDE, PROVINCIA DE GUAYAS**, realizado por el señor: **EDINSON PAUL LOZANO YUNGAN**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Emma Lucía Ríos Sanipatín <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		<b>2023-02-13</b>
Ing. Edison Vinicio Calderón Morán <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		<b>2023-02-13</b>
Ing. Marco Antonio Gavilánes Sagñay <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>		<b>2023-02-13</b>

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, quiero dedicar este trabajo a Dios por darme salud y vida por haberme guiado en lograr cada una de mis metas propuestas. A mis padres que estuvieron conmigo de manera incondicional y a mis hermanos, de igual forma con sus consejos y apoyo en cada una de mis metas alcanzadas que ha sido de gran ayuda para seguir adelante; ahora en la obtención de mi profesión que es la mejor herencia que mis padres pudieron brindarme.

**Edinson**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, a Dios por darme la fuerza necesaria para seguir adelante en cada paso que doy y brindarme la capacidad para el lograr el presente trabajo de investigación al GAD Municipal General Antonio Elizalde, Provincia de Guayas por la apertura para el logro del mismo. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a la Escuela de Administración de Empresas, quienes a través de sus autoridades y docentes me ayudaron a adquirir grandes conocimientos los cuales me servirán en los retos que enfrente en la vida.

A los tutores MDE. Edison Vinicio Calderón Morán y el MGS. Bladimir Enrique Urgiles Rodríguez por brindarme los conocimientos necesarios para mi formación profesional y por ayudarme pacientemente a culminar este trabajo de titulación.

**Edinson**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>2</b>
<i>1.1.1. Formulación del problema.....</i>	<i>3</i>
<i>1.1.2. Sistematización del problema.....</i>	<i>3</i>
<b>1.2. Justificación .....</b>	<b>3</b>
<i>1.2.1. Justificación Teórica.....</i>	<i>3</i>
<i>1.2.2. Justificación Metodológica .....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.3. Justificación Práctica.....</i>	<i>4</i>
<b>1.3. Objetivos .....</b>	<b>4</b>
<i>1.3.1. Objetivo General.....</i>	<i>4</i>
<i>1.3.2. Objetivos Específicos .....</i>	<i>4</i>
<b>1.4. Antecedentes Investigativos Históricos .....</b>	<b>5</b>
<i>1.4.1. Antecedentes Históricos .....</i>	<i>5</i>
<b>1.5. Marco Teórico .....</b>	<b>9</b>
<i>1.5.1. ¿Qué es la Evaluación de desempeño?.....</i>	<i>9</i>
<i>1.5.2. Importancia de la evaluación del desempeño .....</i>	<i>9</i>
<i>1.5.3. Objetivos de la evaluación del desempeño .....</i>	<i>10</i>
<i>1.5.4. Relaciones e influencias de la evaluación del desempeño .....</i>	<i>10</i>
<i>1.5.5. Tipos de evaluación de desempeño .....</i>	<i>11</i>
<i>1.5.6. Beneficios de la evaluación del desempeño .....</i>	<i>13</i>
<i>1.5.7. Ventajas de la evaluación del desempeño .....</i>	<i>14</i>

1.5.8.	<i>Métodos de la evaluación del desempeño</i> .....	14
1.5.9.	<i>Tipos de evaluación del desempeño laboral</i> .....	16
1.5.10.	<i>Características de la evaluación del desempeño</i> .....	17
1.5.11.	<i>Fases de la evaluación del desempeño</i> .....	17
1.5.12.	<i>Diseño del sistema de evaluación del desempeño laboral</i> .....	18

## CAPÍTULO II

2.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	22
2.1.	<b>Enfoque de la investigación</b> .....	22
2.2.	<b>Tipo de investigación</b> .....	22
2.2.1.	<i>Investigación Exploratorio</i> .....	22
2.2.2.	<i>Investigación Descriptivo</i> .....	22
2.2.3.	<i>Investigación de correlación</i> .....	23
2.3.	<b>Diseño de la investigación</b> .....	23
2.3.1.	<i>No experimental</i> .....	23
2.3.2.	<i>Longitudinal</i> .....	24
2.4.	<b>Tipo de estudio</b> .....	24
2.4.1.	<i>Investigación de campo</i> .....	24
2.5.	<b>Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra</b> .....	24
2.5.1.	<i>Población y planificación</i> .....	24
2.5.2.	<i>Tipo de muestra</i> .....	25
2.5.3.	<i>Tamaño de la muestra</i> .....	25
2.5.4.	<i>Selección</i> .....	25
2.6.	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación</b> .....	26
2.6.1.	<i>Métodos</i> .....	26
2.6.2.	<i>Técnicas</i> .....	26
2.6.	<b>Instrumentos de investigación</b> .....	27
2.6.1.	<i>Cuestionario</i> .....	27
2.6.2.	<i>Tratamiento estadístico de la información</i> .....	27

## CAPÍTULO III



<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1.</b>	<b>Resultados .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2.</b>	<b>Discusión de los resultados de la evaluación .....</b>	<b>44</b>
<b>3.3.</b>	<b>Propuesta .....</b>	<b>45</b>
3.3.1.	<i>Tema propuesto .....</i>	45
3.3.2.	<i>Introducción .....</i>	45
3.3.3.	<i>Localización .....</i>	46
3.3.4.	<i>Misión .....</i>	47
3.3.5.	<i>Visión .....</i>	47
3.3.6.	<i>Justificación .....</i>	48
3.3.7.	<i>Objetivo general .....</i>	48
3.3.8.	<i>Objetivos específicos .....</i>	48
3.3.9.	<i>Evaluación del desempeño laboral de 90 grados .....</i>	48
3.3.10.	<i>Alcance .....</i>	51
3.3.11.	<i>Organigrama estructural .....</i>	52
3.3.12.	<i>Levantamiento de la información .....</i>	53
3.3.13.	<i>Resultados del formato de evaluación laboral .....</i>	54
3.3.14.	<i>Resultados de los factores de Desempeño, Actitudinal y Habilidad .....</i>	73
3.3.15.	<i>Plan de Capacitación .....</i>	79
3.3.16.	<i>Implementación del Plan de Capacitación .....</i>	81
3.3.17.	<i>Cronograma de actividades .....</i>	83
3.3.18.	<i>Proceso de reclutamiento .....</i>	84
3.3.19.	<i>Políticas &amp; incentivos .....</i>	85
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>87</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>88</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2: Información del personal administrativo .....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 2-3: Genero de los servidores administrativos.....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 3-3: Edad de los servidores administrativos.....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 4-3: Nivel de instrucción .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 5-3: Importancia de la evaluación del desempeño .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 6-3: Se realizo la evaluación del desempeño .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 7-3: Objetivo de la evaluación del desempeño.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 8-3: Beneficio de la evaluación del desempeño .....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 9-3: Responsable del bienestar de los servidores administrativos.....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 10-3: Ingreso a la institución.....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 11-3: Capacitación &amp; inducción.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 12-3: Espacio físico .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 13-3: Bajos rendimientos .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 14-3: Capacitar a servidores administrativos.....</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 15-3: Encabezado de la entrevista.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 16-3: Entrevista .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 17-3: Factores de medición .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 18-3: Localización del GAD Bucay .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 19-3: Escala de puntuación factor desempeño laboral .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 20-3: Escala de puntuación factor actitudinal.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 21-3: Escala de puntuación factor habilidad .....</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 22-3: Escala de calificación .....</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 23-3: Escala de calificación 2 .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 24-3: Unidad administrativa.....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 25-3: Unidad de cuerpo de bomberos Bucay .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 26-3: Unidad de EMAPA.....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 27-3: Unidad de desarrollo social.....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 28-3: Unidad financiera .....</b>	<b>75</b>
<b>Tabla 29-3: Unidad d Obras Públicas .....</b>	<b>76</b>

<b>Tabla 30-3: Unidad de Planificación .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabla 31-3: Unidad de secretaria .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabla 32-3: Unidad de Talento Humano .....</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 33-3: Sanciones &amp; incentivos .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 34-3: Cronograma de actividades .....</b>	<b>83</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3: Género. ....	28
Gráfico 2-3: Edad.....	30
Gráfico 3-3: Grado de estudio.....	31
Gráfico 4-3: Importancia de la evaluación. ....	32
Gráfico 5-3: Realizan evaluaciones.....	33
Gráfico 6-3: Objetivo de la evaluación.....	34
Gráfico 7-3: Programa de capacitación. ....	35
Gráfico 8-3: Responsable del bienestar.....	36
Gráfico 9-3: Ingreso a la institución. Elaborado por: Lozano Edinson, 2023 .....	37
Gráfico 10-3: Curso de capacitación. ....	38
Gráfico 11-3: Espacio físico.....	39
Gráfico 12-3: Bajo rendimiento. ....	40
Gráfico 13-3: Importancia de la capacitación. ....	41
Gráfico 14-3: Bandera del Cantón Bucay.....	46
Gráfico 15-3: Escudo del Cantón Bucay. ....	47
Gráfico 16-3: Logotipo del Cantón Bucay. ....	47
Gráfico 17-3: Organigrama estructural del GAD Municipal Bucay.....	52
Gráfico 18-3: Unidad administrativa, Factor Desempeño. ....	55
Gráfico 19-3: Unidad de administración, Factor Actitudinal. ....	56
Gráfico 20-3: Unidad de administración, Factor Habilidades. ....	56
Gráfico 21-3: Unidad Cuerpo de Bomberos (Bucay), Factor Desempeño. ....	57
Gráfico 22-3: Unidad Cuerpo de Bomberos (Bucay), Factor Actitudinal. ....	58
Gráfico 23-3: Unidad Cuerpo de Bomberos (Bucay), Factor Habilidades. ....	58
Gráfico 24-3: Unidad Empresa Municipal de Agua y Alcantarillado, Factor Desempeño. ....	59
Gráfico 25-3: Unidad Empresa Municipal de Agua y Alcantarillado, Factor Actitudinal. ....	60
Gráfico 26-3: Unidad Empresa Municipal de Agua y Alcantarillado, Factor Habilidades. ....	60
Gráfico 27-3: Unidad de Desarrollo Social, Factor Desempeño. ....	61
Gráfico 28-3: Unidad de Desarrollo Social, Factor Actitudinal.....	62
Gráfico 29-3: Unidad de Desarrollo Social, Factor Habilidades. ....	62
Gráfico 30-3: Unidad Financiera, Factor Desempeño. ....	63
Gráfico 31-3: Unidad Financiera, Factor Actitudinal. ....	64

<b>Gráfico 32-3: Unidad Financiera, Factor Habilidades. ....</b>	<b>64</b>
<b>Gráfico 33-3: Unidad de Obras Públicas, Factor Desempeño. ....</b>	<b>65</b>
<b>Gráfico 34-3: Unidad de Obras Públicas, Factor Actitudinal.....</b>	<b>66</b>
<b>Gráfico 35-3: Unidad de Obras Públicas, Factor Habilidades.....</b>	<b>66</b>
<b>Gráfico 36-3: Unidad de Planificación, Factor Desempeño. ....</b>	<b>67</b>
<b>Gráfico 37-3: Unidad de Planificación, Factor Actitudinal.....</b>	<b>68</b>
<b>Gráfico 38-3: Unidad de Planificación, Factor Habilidades. ....</b>	<b>68</b>
<b>Gráfico 39-3: Unidad de secretaria, Factor Desempeño.....</b>	<b>69</b>
<b>Gráfico 40-3: Unidad de secretaria, Factor Actitudinal. ....</b>	<b>70</b>
<b>Gráfico 41-3: Unidad de secretaria, Factor Habilidades.....</b>	<b>70</b>
<b>Gráfico 42-3: Unidad de Talento Humano, Factor Desempeño.....</b>	<b>71</b>
<b>Gráfico 43-3: Unidad de Talento Humano, Factor Actitudinal. ....</b>	<b>72</b>
<b>Gráfico 44-3: Unidad de Talento Humano, Factor Habilidades.....</b>	<b>72</b>

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENTREVISTA A LA DIRECTORA DE TALENTO HUMANO.

**ANEXO B:** ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL HUMANO.

**ANEXO C:** FORMATO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL.

**ANEXO D:** FOTOGRAFIA DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS.

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación tuvo como objetivo la “evaluación al desempeño del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal General Antonio Elizalde, Provincia de Guayas”, para conocer la situación actual en las actividades que realizan el personal administrativo en su puesto de trabajo para fortalecer sus competencias, conocimientos técnicos y lograr los objetivos institucionales. Teniendo en cuenta la metodología se utilizaron tanto el método deductivo como el inductivo, recopilando información necesaria gracias a la investigación de campo, las técnicas y las herramientas utilizadas fueron las encuestas, la observación directa y las entrevistas, además la evaluación al desempeño del talento humano fue en base a la metodología de 90 grados para la elaboración del modelo de evaluación del desempeño para la propuesta. Mediante la evaluación aplicada a 65 servidores administrativos, tomando en cuenta tres factores, arrojó los siguientes resultados: desempeño laboral individual 30,64% actitudinal 23,44% en relación con las habilidades técnicas 29,71% obteniendo como resultado general la calificación de 83,79% lo que demuestra que el talento humano se desempeña muy bien. En general, la falta de programas de capacitación, sin embargo, se aprecia la falta de canales de comunicación la cual dificulta lograr las metas institucionales. Luego de aplicar la evaluación, se recomienda implementar programas de capacitación posterior a la evaluación para monitorear y dar seguimiento a todas las partes involucradas.

**Palabras clave:** <DESEMPEÑO LABORAL>, <RENDIMIENTO>, <CAPACITACIÓN>, <GESTIÓN>, <EVALUACIÓN>, <ADMINISTRACIÓN>



0677-DBRA-UPT-2023

## ABSTRACT

The objective of this research project was the "evaluation of human talent performance of Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal General Antonio Elizalde, of Guayas Province ", to know the current situation in the activities carried out by administrative personnel in their work to strengthen their skills, technical knowledge and achieve institutional objectives. Considering the methodology, both the deductive and inductive methods were used, collecting necessary information thanks to field research, the techniques and tools used were surveys, direct observation, and interviews, as well as the evaluation of the performance of human talent. It was based on the 90-degree methodology for the development of the performance evaluation model for the proposal. Through the evaluation applied to 65 administrative servers, considering three factors, the following results were obtained: individual work performance 30.64% attitudinal 23.44% in relation to technical skills 29.71% obtaining as a general result the qualification of 83 79%, which shows that human talent performs very well. In general, the lack of training programs, besides, the lack of communication channels is appreciated, which makes it difficult to achieve institutional goals. After applying the evaluation, it is recommended to implement training programs after the evaluation to monitor and follow up on all the involved parts.

**Keywords:** <WORK PERFORMANCE>, <PERFORMANCE>, <TRAINING>, <MANAGEMENT>, <EVALUATION>, <ADMINISTRATION>.



Lcda. Yajaira Natali Padilla Padilla  
C.I. 0604108126



## INTRODUCCIÓN

El Recurso Humano se está convirtiendo cada día más en la fuente de capital más importante para todo tipo de empresas, organizaciones o instituciones, públicas y privadas; Es el mismo pilar básico ya que, nos permite medir todas las actitudes, el desempeño y sobre todo el comportamiento en el lugar de trabajo de los empleados en el desempeño de sus funciones.

En el presente trabajo de investigación tiene como propósito “EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL ANTONIO ELIZALDE, PROVINCIA DE GUAYAS”. Para cumplir con este reto se han tenido en cuenta varios factores imprescindibles para desarrollarlo de la mejor manera posible.

El éxito de toda organización depende de gran medida de la eficiencia y el bienestar de sus empleados, porque si los empleados se sienten cómodos con las normas, reglamentos y políticas su rendimiento será excelente y sin conflictos. El trabajo de investigación fue de tipo cuantitativo y cualitativo, descriptivo, bibliográfico con diseño de campo, ya que la información fue recolectada directamente del objeto en estudio y la población estuvo conformado por 65 servidores administrativos, representados de la misma manera la muestra que se manejó.

CAPÍTULO I, Marco teórico referencial; los antecedentes de la investigación, conceptos referentes al tema relacionado con la propuesta de investigación.

CAPÍTULO II, Marco metodológico; se establece la metodología de la investigación la cual se basa en varios estudios que permita entender de la mejor manera del tema tratado, así mismo se consideró la aplicación de los métodos que servirán en la recolección de la información como la entrevista y la encuesta, con la finalidad de obtener datos evidentes sobre este tema de investigación.

CAPÍTULO III, Marco de resultados y discusión de los resultados; en este capítulo se desarrolla la propuesta “Diseño de un modelo de evaluación del desempeño laboral para el Gobierno autónomo Descentralizado municipal General Antonio Elizalde, Provincia de Guayas”, con el único fin de promover el mejoramiento del desempeño laboral.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 1.1. Planteamiento del problema

En el mundo actual es muy importante para las organizaciones públicas o privadas preservar los recursos humanos como herramienta necesaria para el proceso productivo, por lo que la gestión de recursos humanos debe evaluar el desempeño de sus empleados, ya que esto contribuye a la medición personal y profesional de las personas para su beneficio. En algunas organizaciones no se aplica la evaluación del desempeño, lo que provoca ante nuevos tiempos de cambio, inestabilidad y desorganización.

La evaluación del desempeño es una excelente herramienta para identificar las debilidades en cuanto a habilidades, competencias y actitudes del talento humano de la organización, para lograr un adecuado acoplamiento al puesto, localización de las disonancias o deficiencias formativas para la construcción de competencias, incrementar la motivación y así sirven para establecer los medios y programas que permitan la mejora continua del desempeño humano.

En la situación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal General Antonio Elizalde (Bucay) Provincia de Guayas, se prueba primordialmente la carencia de predisposición del personal para ser evaluados, el sistema de evaluación EVAL del Ministerio de Relaciones Laborales solo contempla a los trabajadores contratados mediante la LOSEP (Ley Orgánica del Servidor Público) dejando sin considerar al personal contratado bajo el régimen de Código de Trabajo que son la mayor parte de ayudantes y de quienes además se prueba enorme conjunto de quejas por ser los que tienen más grande contacto con los individuos.

Esto ha dado lugar a que los empleados administrativos desempeñen sus funciones de manera insuficientemente coherente con las metas y objetivos marcados por los directores de la institución, cuando existen deficiencias en la selección y localización de puestos, falta de pautas de promoción y desarrollo y desarrollo del personal. Implementación de planes de formación para los que no existe una satisfacción necesaria en el lugar de trabajo.

### ***1.1.1. Formulación del problema***

¿Cómo afecta la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de los empleados administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal General Antonio Elizalde (Bucay) Provincia de Guayas?

### ***1.1.2. Sistematización del problema***

- ¿Cómo afecta la evaluación del desempeño a la gestión de tareas de los empleados?
- ¿Cómo afecta la evaluación del desempeño a la política de selección y colocación laboral?
- ¿Cómo afecta la evaluación de desempeño la implementación de las pautas de promoción y promoción para los empleados?
- ¿Cómo afecta la evaluación del desempeño a la toma de decisiones sobre la implementación de los planes de capacitación?

## **1.2. Justificación**

### ***1.2.1. Justificación Teórica***

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal General Antonio Elizalde, Provincia de Guayas, a pesar de contar con el Sistema de Evaluación Lineal emitido por el Ministerio de Trabajo, no evalúan el desempeño de los empleados, por lo que no se sabe cómo se están logrando los objetivos planificados y las organizaciones deben evaluar periódicamente su desempeño.

Este estudio es una ayuda para mejorar el desempeño laboral de los empleados administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal General Antonio Elizalde (Bucay) Provincia de Guayas. La razón por la cual se realizó esta encuesta es porque los empleados no conocen cuáles son sus fortalezas y debilidades, ni son reconocidos por su labor a través de una recompensa que satisfaga sus necesidades y los lleve a un alto grado de motivación.

Finalmente, la viabilidad del trabajo de investigación es excelente porque el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal General Antonio Elizalde (Bucay) Provincia de Guayas donde me abrió muy amablemente sus puertas para tener acceso a cualquier fuente de información.

### ***1.2.2. Justificación Metodológica***

El resultado de la evaluación se convertirá en un instrumento que va a poder utilizarse en indagaciones posteriores, esta evaluación del desarrollo es una utilidad cuyos resultados no son el desenlace de un desarrollo, sino el comienzo de un plan, de tal forma que se van a poder cambiar los resultados esperados por la organización con los obtenidos de todos los evaluados. Para eso va a ser primordial la preparación de un instrumento que permita todo el tiempo comprobar resultados, medir la eficacia y cuantificar el avance.

También va a ser primordial realizar investigaciones para medir el agrado de los individuos con relación a la tarea desempeñada por el colaborador sin que este instrumento logre transformarse en un medio de represión del usuario sino como una fuente de información directa para tomar elecciones.

### ***1.2.3. Justificación Práctica***

Este sistema tiene como implicaciones prácticas desarrollar ocupaciones que tienen la posibilidad de ser monitoreadas todo el tiempo, vincular a los ayudantes con su cargo, entrenamiento en trabajos particulares y primordiales para el buen desarrollo, mejoramiento de las relaciones humanas entre superior e inferiores, creación de estímulos al mejor desarrollo.

## **1.3. Objetivos**

### ***1.3.1. Objetivo General***

Determinar cómo afectan las evaluaciones de desempeño a los servidores administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal General Antonio Elizalde, Provincia de Guayas.

### ***1.3.2. Objetivos Específicos***

- Brindar apoyo teórico sobre la importancia de la Evaluación de Desempeño Laboral y su relevancia para la presente investigación.
- Aplicar la Evaluación de Desempeño Laboral a todo el personal de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal General Antonio Elizalde, Provincia de Guayas.

- Medir el rendimiento laboral, mediante la realización de una evaluación de desempeño laboral al Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal General Antonio Elizalde, Provincia de Guayas.

#### **1.4. Antecedentes Investigativos Históricos**

##### ***1.4.1. Antecedentes Históricos***

A continuación, se muestran algunos proyectos de investigación relacionados con el Tema de trabajo de titulación, que servirán de guía o referencia para su desarrollo. Se puede testificar que desde el momento en que un hombre contrató a otro, se empezó a evaluar el trabajo. La necesidad de evaluación se remonta a la antigüedad.

Los sistemas de evaluación formales tampoco son recientes. En la época moderna, San Ignacio de Loyola (1491-1556) estableció un sistema de calificación para los miembros de la Compañía de Jesús. Más recientemente, en el siglo XIX y principios del XX, la evaluación ha comenzado a utilizarse de manera más sistemática gracias al trabajo de Federico. Taylor.

Y es a partir de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño comienzan a tener un amplio consenso en las organizaciones. Estados Unidos, en 1842, fue el primer país en comenzar a evaluar el desempeño, y el Congreso de los Estados Unidos aprobó una legislación que requería revisiones anuales del desempeño de los empleados de diferentes departamentos, de ahí los programas de evaluación del desempeño se extendieron a todos los organismos públicos y compañías privadas.

Los defensores clasifican estos programas de recursos humanos entre los medios más lógicos para evaluar, desarrollar y utilizar eficazmente los conocimientos y habilidades de los empleados para permitirles alcanzar los objetivos y resultados establecidos. El uso sistemático de la evaluación del desempeño comenzó en los gobiernos y las fuerzas armadas, inicialmente a nivel operativo, y luego de la segunda se popularizaron los sistemas de evaluación de la gestión. Guerra Mundial.

Los primeros sistemas calificaron a los jornaleros determinando habilidades y actitudes tales como “cooperación”, “habilidades de relación”, etc. No tomaron en cuenta el desempeño en sí. El sistema típico que sigue vigente en la actualidad consta de 10 o 15 características personales. Esta técnica se utilizó debido a la dificultad de medir directamente el rendimiento.

Se ha intentado analizar los rasgos de personalidad, confundiendo e ignorando el propósito principal de la evaluación del desempeño, el hecho de que este trabajo corresponde a psicólogos bien capacitados, no a ejecutivos. Con la humanización del trabajo, la teoría administrativa pasó de una preocupación especial por la máquina a un mayor enfoque en las personas.

Como resultado, surgieron varias preguntas: ¿cómo conocer y medir el potencial del individuo? ¿Cómo llevarlo a aplicar plenamente este potencial? ¿Qué hace que las personas sean más eficientes y productivas? ¿Cómo mejorar este rendimiento?

En respuesta a estas preocupaciones, se han creado una gran variedad de métodos administrativos para evaluar el desempeño de los empleados, algunos más efectivos que otros. Sin embargo, los resultados no son del todo satisfactorios.

#### *1.4.1.1. Antecedente Referencial 1*

Iturralde Torres Irene Julia (2011) presento el siguiente trabajo de investigación titulado 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, para optar al grado de Ingeniera en Contabilidad y auditoría CPA en la Universidad Técnica de Ambato.

Problemática: La actual herramienta de evaluación del desempeño se aplica de manera inadecuada, lo que da como resultado que no se obtenga una medición clara y transparente, por eso falta tanto de identificación de rendimiento de los trabajadores en la Institución, es por eso que la aplicación de la evaluación de desempeño laboral en el rendimiento de los trabajadores se ha transformado en la necesidad imperativa de mantener una herramienta adecuada que le ayude a evaluar las funciones a realizar, identificar programas de capacitación y actualización, desarrollar habilidades de talento, encontrar empleados que realicen bien sus deberes y reducir las brechas entre los registros públicos de trabajo y el perfil del trabajador.

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

Tuvo como principal objetivo proponer construir un modelo de evaluación del desempeño para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. De la ciudad de Ambato.

Se llegó a utilizar el método de la investigación de campo el cuál es una de las modalidades más importantes de este trabajo investigativo pues permite estudiar los hechos en el lugar mismo de los acontecimientos, es decir se verifica la realidad del desempeño laboral y el rendimiento de todos los empleados de la Cooperativa.

Así como también se han utilizado las encuestas y entrevistas, que permiten la convivencia de los empleados y la capacidad de escuchar sus vivencias y sentimientos en los diferentes puestos de trabajo, las relaciones interpersonales, permitiendo una información actualizada.

Además, en la Cooperativa de Ahorro Crediticio Oscus Ltda., Se determinó que los colaboradores desconocen los resultados de sus evaluaciones de desempeño, por lo tanto, desconocen su nivel de conocimiento., Como decidir tomar un 360- Método de evaluación de habilidades de grado para mejorar y resolver este problema.

#### *1.4.1.2. Antecedente Referencial 2*

Naranjo López Janeth Silvia (2012) presento el siguiente trabajo de investigación titulado El desempeño laboral en el balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato y su Incidencia en la satisfacción al cliente, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gerencia Pública, en la Universidad Técnica de Ambato.

Incidenias: Actualmente, la atención de calidad se ha visto afectada por cuestiones manifiestas como: trato descortés a los clientes por parte del personal, quejas persistentes por demoras en la atención de trámites en diversas áreas dependientes, críticas constantes a la comunidad, en cuanto a la calidad de los servicios prestados por el Ayuntamiento, falta de cultura y falta de formación continua para la oficina pública. A pesar de los esfuerzos transparentes de la administración de la ciudad para mejorar la satisfacción del cliente, la selección del personal adecuado no se realiza de acuerdo con el perfil del puesto, y la interferencia política siempre tiene prioridad respecto a la gestión del desempeño.

Su objetivo principal es determinar el impacto del desempeño de los empleados de Balcón de servicios en la mejora de la satisfacción del cliente. Se utilizó la Metodología de Investigación de Campo, que es el estudio sistemático de los hechos donde ocurrieron, es decir, en la Sección Balcón de los Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Ciudad Ambato. Su propósito es recopilar y registrar sistemáticamente información clave relacionada con el bajo desempeño en el trabajo.

Entre las técnicas empleadas en el trabajo de campo se encuentran las observaciones directas y encuestas, además, en el municipio jerárquico de Ambato, se determinó que existía descontento de un segmento de los clientes sobre el desempeño de los servidores que se ejecutan en el sistema del balcón de servicio, debido a que el sistema de calificación que utilizan no es el más adecuado, por lo que no tienen una política clara, planificación y ejecución de actividades, por eso llegan a la conclusión de brindar un manual de revisión de desempeño que les sirvió para identificar y resolver estos problemas.

#### *1.4.1.3. Antecedente Referencial 3*

Rodríguez Jaya, Mercy Yanira (2017) presento el siguiente trabajo de investigación titulado “Análisis y evaluación al desempeño del talento humano del área administrativa del gobierno autónomo descentralizado Municipal del Cantón Macara, Provincia de Loja, para el Año 2016, previo a la obtención del Grado de Ingeniera Comercial, en la Universidad Nacional de Loja.

Impacto: Se hace porque en esta unidad sus colaboradores no han sido evaluados en el Desempeño del Talento Humano que es un factor fundamental no solo desde el punto de vista productivo sino también desde el punto de vista social porque este modelo de análisis brindará un mecanismo de apoyo hacia la consecución y cumplimiento de las metas planteadas por el gobierno de la ciudad.

Además, un objetivo fundamental es conocer en qué medida las funciones son desempeñadas por cada uno de los talentos de la organización, y a su vez determinar el clima laboral que existe en ella. La metodología utilizada para desarrollar la tesis se basa en los siguientes métodos: inferencia, inducción, análisis, estadística y bibliografía; a su vez, se utilizaron las siguientes técnicas de observación: presencial, entrevista y finalmente levantamiento para obtener la información necesaria, proporcionando una visión clara y confiable de dicho establecimiento.



## **1.5. Marco Teórico**

### ***1.5.1. ¿Qué es la Evaluación de desempeño?***

Según (Dolan, 2007, pág. 229). “La evaluación del desempeño es un procedimiento estructurado y sistemático para medir, evaluar e influir en los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir los niveles de productividad y desempeño de los empleados. ¿Podrá mejorar su desempeño futuro?”.

Según (Chiavenato, 2000, pág. 25). “La evaluación del desempeño es una evaluación sistemática de cada persona a cargo de su desempeño frente a su potencial de crecimiento futuro”.

Según la definición de estos autores, consideran la evaluación del desempeño como los pasos a seguir para evaluar el desempeño de cada empleado en la organización, con el fin de desarrollar estrategias para resolver problemas, crear motivación en los empleados y promover su desarrollo personal.

### ***1.5.2. Importancia de la evaluación del desempeño***

Esto permite ver las dificultades personales que afectan a la persona en el desempeño del cargo, ayuda a tomar decisiones de promoción o colocación, permite establecer nuevas políticas de remuneración, detecta errores en el diseño del cargo y permite determinar si existe la necesidad de volver a entrenar mediante:

- Vinculación de la persona al cargo.
- Capacitación.
- Incentivos por hacer un buen trabajo.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y subordinados.
- Superación personal de los empleados.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc. (BUENO, 2013)

Sin embargo, creemos que uno de los más importantes es la retroalimentación que reciben los empleados en el proceso. Si se demuestra que ha hecho un buen trabajo, el empleado se sentirá motivado y creerá que esto le puede ayudar en el futuro a obtener una mayor compensación por parte de la organización.

Un empleado con un buen historial se esforzará en su trabajo diario porque sabe que sus esfuerzos están controlados y calificados. En otro momento, cuando se encuentra a un empleado con una calificación deficiente, a través de la evaluación puede revelar aspectos imperceptibles que le permitan subsanar.

### ***1.5.3. Objetivos de la evaluación del desempeño***

Los objetivos principales de una evaluación del desempeño son:

- Proporciona las condiciones para medir el potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Tratar a los recursos humanos como un recurso esencial para la organización y su productividad puede desarrollarse indefinidamente, por supuesto, dependiendo de la forma de gobierno.
- Crear oportunidades de desarrollo y condiciones para la participación de todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales por un lado y los objetivos individuales por el otro.
- Proporcione una descripción precisa y confiable de cómo los empleados están realizando sus funciones laborales. (BUENO, 2013)

Frente a estos cuatro objetivos se puede concluir que el objetivo de la evaluación del desempeño es facilitar el conocimiento de los recursos humanos en cuanto a su capacidad productiva y de gestión; dentro administrativo. La evaluación del desempeño permite conocer los parámetros de carácter organizacional, de control y dirección con los cuales la viabiliza el trabajo de una institución.

### ***1.5.4. Relaciones e influencias de la evaluación del desempeño***

Las relaciones, los procesos y las influencias en la evaluación del desempeño de los empleados están asociados con diversas actividades de gestión de recursos humanos. Uno de ellos, el análisis del

puesto, ya que esta es la base de la evaluación de desempeño, si esta no se realiza correctamente, la evaluación puede verse afectada, el objetivo del análisis y descripción del puesto en una institución, sobre real y conocimiento actual de la estructura organizativa, responsabilidades, Actividades, experiencias y habilidades de los empleados, ya que esto puede permitir la descripción del personal como formación, mejora, desarrollo profesional, retribución y retribución.

### ***1.5.5. Tipos de evaluación de desempeño***

#### *1.5.5.1. Evaluación externa*

Se dice que la evaluación externa tiende a dar más importancia al método de evaluación que al trabajo realizado por el empleado. Quienes hacen esta observación se cuestionan si en realidad existen varias metodologías aplicables a un proyecto o tal vez solamente una.

Se expresan dudas sobre la objetividad de la actuación de los evaluadores externos, alegando que no siempre está garantizada. Sugieren que los revisores pueden estar sesgados hacia la finalización del proyecto e interesados en la eventual continuación del proyecto, lo que puede guiar la selección y la imagen de los evaluadores afectar su decisión.

Los siguientes factores pueden aparecer como una desventaja de la evaluación externa: las personas que están a punto de ser evaluadas por un extraño se ponen a la defensiva, brindan información parcial y tienen reacciones que hacen que la evaluación sea compleja tanto para el evaluador como para el evaluado, y contribuyen poco a un conocimiento extenso y mejora de los procedimientos de ejecución de proyectos.

#### *1.5.5.2. Evaluación interna*

La evaluación interna es una evaluación que se realiza en la empresa con personas que tienen un conocimiento profundo de la evaluación y pertenecen a la misma organización que la aplicación de evaluación interna, la evaluación se convertirá en una especie de retroalimentación. Reflexionar sobre lo que se ha logrado a través del intercambio de experiencias y aprendizajes. Esta será una evaluación que la hagan personas que conozcan los problemas reales de la empresa; Esto puede ser más beneficioso para lograr objetivos específicos.

La desventaja de esta forma de evaluación es que no proporcionará una mejor garantía de objetividad, ya que la organización representada es el revisor y las partes interesadas en el proceso. Se cree que sus miembros tendrán nociones preconcebidas sobre el proyecto y, por lo tanto, es menos probable que evalúen el proyecto de manera independiente y objetiva. Además, las auditorías internas no eliminan los conflictos de interés entre las diferentes partes.

#### *1.5.5.3. Evaluación participativa*

El objetivo de esta evaluación es reducir la brecha que existe entre el evaluador y el evaluado. Especialmente utilizado para planes pequeños. En el contexto de un proyecto social, una estrategia de participación comunitaria requiere la participación de la comunidad en el diseño, programación, implementación, operación y evaluación.

De esta manera, este tipo de evaluación participativa es un componente de otra estrategia de proyecto y no puede diseñarse aisladamente de los proyectos sociales, lo que significa que la implementación exitosa depende en gran medida de las personas. En este tipo de evaluación, hay situaciones donde la participación de la comunidad es fundamental, como la priorización de proyectos con múltiples objetivos o ponderando los aspectos del desempeño que permiten lograr objetivos específicos.

Según la LOSEP en el 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 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. (Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, 2020).

La evaluación se basará en indicadores de gestión cuantitativos y cualitativos, con el fin de promover el logro de las metas y objetivos de la institución, el desarrollo del cuerpo de servidores públicos y la mejora continua de la calidad del servicio, organizaciones, agencias o entidades legales. en el artículo 3 de esta ley.

### ***1.5.6. Beneficios de la evaluación del desempeño***

Según (CHIAVENATO, 2011, pág. 202). “Expone que cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazo”. Donde los principales beneficiarios son: el jefe, el subordinado y la organización.

#### ***1.5.6.1. Beneficios para el jefe***

A través de una buena revisión, es posible mejorar el desempeño y el comportamiento de los empleados; Por ello, se establecen medidas y disposiciones con el fin de mejorar el nivel de desempeño de los empleados, y potenciar la comunicación dentro de la organización para que entiendan el mecanismo de evaluación del desempeño como un sistema de metas, y a través de este sistema pueda conocer cuál es el rendimiento.

#### ***1.5.6.2. Beneficios para el subordinado***

A través de la evaluación, los empleados conocen las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora en sus empleados. También pudo conocer las expectativas de su jefe sobre su desempeño (fortalezas y debilidades), así como saber qué medidas toma su jefe para mejorar su desempeño (programas de capacitación, coaching, etc.) y las propias personas subordinadas deben tomar cuidado de (autocorrección, más cuidado, más trabajo de atención, cursos especiales, etc.)

#### ***1.5.6.3. Beneficio para la organización***

Una de las ventajas más importantes es la evaluación del capital humano, ya que es más valioso que el capital financiero. La evaluación técnica aclara quiénes deben tener prioridad para la promoción, en principio, quiénes deben ser despedidos durante el período de prueba, qué trabajadores pueden ser seleccionados para puestos confiables y qué cualidades pueden ser utilizadas y desarrolladas en la fuerza laboral, y también permite a la organización mejorar sus planes y objetivos como base para un cambio efectivo en las actividades de trabajo.

### ***1.5.7. Ventajas de la evaluación del desempeño***

Para determinar las ventajas del desempeño se establece lo siguiente:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y acciones se basan en el desempeño anterior.
- Necesidades de capacitación y desarrollo; el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: quía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores estemos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones (Rodrigo, 2013)

### ***1.5.8. Métodos de la evaluación del desempeño***

Según (Cuesta Santos, 2010, pág. 306).“La importancia de la evaluación del desempeño ha llevado a la creación de muchos métodos para evaluar cómo los empleados realizan sus tareas en función de los resultados obtenidos antes de la evaluación”.

Para el proceso de evaluación del personal, se pueden utilizar diferentes métodos de evaluación del desempeño o cada uno de ellos se puede estructurar en un método apropiado al tipo y características de los evaluados. Ya que esta adaptación es de gran importancia para lograr resultados. Las principales técnicas para utilizar la evaluación basada en el pasado son:

- Métodos en escala gráfica. El evaluador debe otorgar una valoración subjetiva del desempeño del empleado en una escala que va de abajo hacia arriba.

- Método de elección forzada. Obliga al evaluador a seleccionar la oración más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de declaraciones que encuentra.
- Método de verificación de campo. Un representante del departamento de personal calificado participa en la puntuación de supervisor por cada empleada. El representante de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor directo.
- Métodos de evaluación en grupos. Los enfoques de evaluación grupal se pueden dividir en diferentes métodos que tienen en común la característica de basarse en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros.
- Método de categorización. Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
- Método de distribución forzada. A cada evaluador se le pide que coloque a sus empleados en diferentes clasificaciones.
- Método de comparación por parejas. El evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que lo son.
- Método de la evaluación con base en futuro.

Según (Cuesta Santos, 2010, págs. 314-315).“Los métodos de evaluación basados en el desempeño futuro se enfocan en el desempeño futuro evaluando el potencial de un empleado o estableciendo metas de desempeño”.

Las principales técnicas para utilizar la valoración basada en el futuro son:

Autoevaluaciones. Conseguir que los empleados realicen una autoevaluación puede ser una técnica muy útil e indispensable cuando el objetivo es fomentar el desarrollo individual.

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

Evaluaciones psicológicas. Los psicólogos se utilizan para las evaluaciones, siendo su función esencial la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño previo.

Centro de Evaluación. Son una forma estandarizada de evaluar a los empleados que se basa en múltiples tipos de evaluación y múltiples evaluadores.

### ***1.5.9. Tipos de evaluación del desempeño laboral***

La evaluación del desempeño es la forma más comúnmente utilizada para estimar o apreciar el desempeño de los empleados que son las siguientes:

#### **Evaluación de desempeño de 90° . - Se combinan objetivos y competencia.**

La medición del desempeño de 90 grados es una forma en que el supervisor dirige a sus subordinados. Es importante saber lo que el presidente tiene para ofrecer en nuestro trabajo, y es importante apoyar el trabajo que nos ha encomendado. También es responsable de explicar el proceso que guiará nuestro proceso de planificación de trabajo, y también brindar la información que necesitamos para identificar nuestras fortalezas y debilidades.

#### **Evaluación de desempeño de 180° . - Se combina la medición realizada por el jefe o superior y la autoevaluación del trabajador.**

Por lo general, nuestro jefe llega a conocernos cuando nos ocupamos de él o cuando terminamos nuestro trabajo, pero todos los días compartimos nuestras responsabilidades, pensamientos, información y trabajo con los compañeros de trabajo. Al compartir tareas y objetivos similares, pueden brindar información importante sobre lo que podemos hacer bien y lo que debemos hacer para mejorar.

**Evaluación de desempeño de 270° .** - Fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90° a 180°, en esta evaluación le mide al trabajador su jefe, se autoevalúa, puede evaluar un subordinado si existe en su cargo o por los pares que son del mismo nivel de responsabilidad.

**Evaluación de desempeño de 360° .** - Es una herramienta cada día más usada por las organizaciones modernas, esta pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes de todos los ángulos: superiores, compañeros, subordinados, pares, clientes internos etc. Esta herramienta en su inicio solo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas (CHIAVENATO, 2011, pág. 268).



### ***1.5.10. Características de la evaluación del desempeño***

Un empleador puede proporcionar retroalimentación constante sobre las fortalezas de un empleado y esforzarse por mejorar en las áreas necesarias. La evaluación es una plataforma integral para que trabajadores y empleadores encuentren puntos en común sobre lo que ambos ven como desempeño de calidad. La medición del desempeño mejora la comunicación, lo que a menudo conduce a mejores métricas de equipo y, por lo tanto, a mejores resultados de desempeño.

El objetivo de todo este proceso de evaluación del desempeño es mejorar la forma en que un equipo u organización trabaja, para lograr mayores niveles de satisfacción del cliente. Un gerente debe evaluar a los miembros del equipo de manera regular y no solo una vez al año. Esto evita problemas nuevos e inesperados con un trabajo constante para mejorar la competencia y la eficiencia.

La gerencia puede gestionar eficazmente el equipo y asignar los recursos de producción después de evaluar los objetivos y estándares de desempeño previamente establecidos. Las revisiones periódicas del desempeño pueden ayudar a determinar hasta qué punto el desarrollo profesional y la motivación de un empleado contribuyen al éxito de una organización.

### ***1.5.11. Fases de la evaluación del desempeño***

El liderazgo de cualquier organización es responsable de implementar el proceso de revisión del desempeño para la mejora continua. Desde el momento de la derivación (ya sea un empleado permanente o temporal nuevo en el trabajo), se debe explicar al empleado qué incluye el proceso de gestión del desempeño, en términos de utilidad, operaciones y registros de sus habilidades esenciales. Asimismo, los directores y coordinadores regionales son responsables de las distintas etapas del proceso, tanto para los nuevos como para los antiguos, dentro del plazo que determine la dirección a cargo de la gestión de recursos humanos.

#### ***1.5.11.1. Paso 1 Planificación del desempeño para nuevos empleados***

Una vez que el colaborador conoce cómo funciona el proceso, debe autoevaluar habilidades organizacionales, funcionales y específicas, es decir, completar el formato que cada organización debe diseñar de acuerdo con los criterios que estime oportunos para la evaluación y que deben ser asignados y explicados por su liderazgo cuando se les presenta el puesto.

Los empleados deben leer las habilidades organizativas, comenzando por el nivel básico, y asignar una puntuación a cada comportamiento en una escala. Los gerentes y empleados deben acordar el estándar de partida para cada comportamiento de habilidad (organizacional, funcional, específico y gerencial si aplica), el cual debe ser ingresado en el sistema de información de gestión del desempeño.

Colaboradores anteriores: Para ejecutivos y asociados, la sesión identifica al menos metas y métricas de éxito al inicio de cada año, que son específicas y relevantes para el crecimiento del sitio y los desafíos regionales, el caso debe enfocarse. Objetivos de impacto.

#### *1.5.11.2. Paso 2 Seguimiento y apoyo*

El objetivo de esta fase es monitorear y apoyar a los empleados para asegurar que se cumplan los objetivos y que se logre el desarrollo de capacidades. Este paso es de vital importancia en el proceso, ya que permite una retroalimentación permanente y asegura que los acuerdos y planes se mantengan vigentes o se modifiquen en el caso de una organización o situación particular.

#### *1.5.11.3. Paso 3 Evaluación del desarrollo*

Esta fase debe realizarse al final de cada semestre, por conveniencia, se lleva a cabo en una sesión al comienzo del siguiente semestre junto con la fase de planificación. El objetivo de esta fase es realizar un análisis colaborador-líder de la consecución de los objetivos y el nivel de competencia demostrado con relación a lo establecido en la planificación del desempeño, así como el intercambio constructivo, la comunicación y mediación y cómo adquirir aspectos favorables y mejorar el desempeño comprobado y un claro nivel de habilidad. (Alveiro Montoya, 2009, págs. 7-8).

#### ***1.5.12. Diseño del sistema de evaluación del desempeño laboral***

En esta etapa se diseña el sistema de evolución, por tanto, no hay que olvidar que esta debe cubrir el interés y valor tanto para la organización como para los empleados cuyo rendimiento es evaluado. El sistema que debe implementarse para el desarrollo del desempeño en las organizaciones es producto del desarrollo del campo de la gestión de personas, es fácil de aplicar, logra resultados y proporciona una base de información para la promoción.

Implementación de un sistema de evaluación del desempeño Cuando un sistema de evaluación del desempeño humano está bien planificado, coordinado y desarrollado, generará beneficios en el corto, mediano y largo plazo (MONTTOYA, 2009, pág. 9). Los principales beneficiarios son los empleados, sus jefes, la organización y la comunidad.

Los evaluadores tienen la mayor responsabilidad de evaluar y reafirmar su autoridad y relaciones, utilizar criterios y proporcionar orientación para un mejor desempeño en el futuro. La persona evaluada, conociendo sus fortalezas y debilidades, trabajará con mayor confidencialidad, si la oportunidad de desarrollar su carrera en la empresa es mayor desarrollo del sistema de evaluación.

El proceso de evaluación del desempeño en las organizaciones debe ser producto del desarrollo de los siguientes pasos clave y en cada caso el resultado de la aplicación de la información a través de los formatos y debe regirse por principios y criterios que deben tener un porcentaje que determina el estado de desempeño de los compromisos evaluados y futuros.

#### *1.5.12.1. Primera etapa, planeación del desempeño*

En esta primera etapa es preciso identificar de manera concisa y objetiva:

- ✓ Los compromisos y resultados que deben cumplirse en el ejercicio de un cargo durante un periodo de tiempo determinado, acorde con las funciones y responsabilidades.
- ✓ Las condiciones necesarias para su desarrollo se identifican, precisan, definen y establecen en los formatos que defina la organización.

De estos objetivos, se debe obtener los resultados que desea. Para que sea válido y confiable, la evaluación debe estar relacionada con el trabajo investigativo. Asimismo, las necesidades específicas de formación y desarrollo (reinserción) y desarrollo que necesita recibir un empleado en la actualidad contribuyen al éxito de su plan de negocio, tanto a nivel interno como externo.

#### *1.5.12.2. Segunda etapa: La evaluación del desempeño en las organizaciones*

Se debe enfocar a los objetivos fijados y apoyados con las políticas de la empresa.

La organización debe desarrollar a través del área de gestión de personas un sistema específico al nivel y asignación de personal, y una descripción de las funciones y responsabilidades así: (MONTROYA, 2009, pág. 10).

- Evaluación del desempeño para cargos operativos (personal calificado, personal no calificado).
- Evaluación del desempeño para empleados administrativos con o sin personal a cargo (gerentes hasta supervisores).

En este punto, se deben evaluar las actividades laborales y se deben evaluar las habilidades y competencias de cada empleado.

#### *1.5.12.3. Tercera etapa Control y seguimiento del desempeño*

La evaluación del gerente es más objetiva y brinda una visión más amplia del desempeño laboral del empleado. Además, en esta etapa, los superiores deben conocer los tipos de errores de evaluación y el posible daño. El éxito de un sistema de evaluación del desempeño depende del uso y la retroalimentación de la información obtenida durante la realización de la evaluación.

Esta información también es valiosa para implementar cambios en los distintos programas del Departamento de Gestión de Personas. La información obtenida debe ser comunicada al empleado para que él mismo pueda realizar el cambio. Sin embargo, las entrevistas de evaluación y las entrevistas de resultados con los trabajadores deben llevarse a cabo correctamente.

El objetivo principal de la evaluación de resultados obtenidos es la toma de decisiones para corregir las deficiencias, por lo tanto, la entrevistas con el empleado debe proporcionar la información sobre estas brechas de desempeño, así como la base para planificar su mejora mediante la implementación de capacitaciones por parte del departamento de gestión de personas.

Ahora bien, para que el proceso de evaluación del desempeño funcione independientemente del nivel de gobernanza en el que se evalúe, debe haber una respuesta clara. Es decir que el proceso de comunicación entre evaluador y evaluado debe basarse en criterios de respeto y juicio, porque “al ser humano nos cuesta escuchar nuestros errores o lo que los demás nos dicen sobre nuestro comportamiento”. Por lo tanto, la persona que recibe la retroalimentación primero debe ser receptiva

y estar dispuesta a escuchar. De lo contrario, toda la conversación es inútil y podrías terminar resentido por la relación.

Esto nos permite discutir el miedo a las calificaciones de desempeño. Se trata de escuchar los aspectos negativos que afirma mejorar. Allí, los evaluadores deben ser alentados, amistosos y diplomáticos en su comunicación, en lugar de presentar un tono crítico y culpable. (MONTROYA, 2009, pág. 18).

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque de la investigación

En el presente trabajo de investigación se la considera de tipo descriptiva, en virtud de que se realiza una descripción detallada de la situación presente en el GAD Bucay a través de dos enfoques tanto la cualitativa, debido a que se pretenderá arrimar más a la verdad de la administración de talento humano de esta forma además detallar detalladamente ocasiones o eventos como las relaciones y accionar dentro de la misma, con respecto al enfoque cuantitativo se va a tomar bastante presente la orientación, la intensidad y la obtención de los objetivos planteados.

#### 2.2. Tipo de investigación

##### 2.2.1. *Investigación Exploratorio*

La investigación exploratoria Según, (Bernal, 2012, pág. 45) con el objetivo principal de recabar información verídica, características entre otros aspectos, se realiza una primera aproximación a un tema u objeto de estudio.

Mediante la investigación exploratoria se tomó en cuenta los aspectos más del problema objeto de estudio con la colaboración del GAD Municipal General Antonio Elizalde, ya que se tendrá la posibilidad de constatar directamente, más allá de visualizar lo que está sucediendo con el crecimiento del talento humano en la organización.

##### 2.2.2. *Investigación Descriptivo*

Según, (Bernal, 2012, pág. 42) el objetivo principal es realizar una descripción de los hechos y fenómenos que han acontecido en una población que requiere de un estudio, aplicando técnicas investigativas como la entrevistas, encuestas u la observación directa.

La investigación descriptiva dio a conocer de acuerdo con las deficiencias laborales detectadas en el personal administrativo del GAD Municipal General Antonio Elizalde por la falta de una adecuada

aplicación de la evaluación al desempeño de los trabajadores. Por ende, se aplicó técnicas e instrumentos tales como las encuestas al personal administrativo de dicha institución en procura de dar alternativas de solución. Se va a tomar presente la sinopsis los aspectos, características o atributos de los trabajadores que van a ser parte del estudio del desarrollo de talento humano.

### ***2.2.3. Investigación de correlación***

Identificar probabilidades de cambio me permite orientar la evaluación de los empleados que trabajan en esta organización, a través de la cual este modelo simplificará los esfuerzos de los empleados de talento humano e intentando encontrar objetivos que permita considerar de diferentes frentes del perfil de los trabajadores.

## **2.3. Diseño de la investigación**

La presente exploración se lo va a realizar examinando la exploración cualitativa y cuantitativa con el objetivo de organizar todos los puntos indispensables que influyen bastante en los actos completados por los trabajadores por medio del procedimiento correlacional.

Esto me dejará llegar al próximo escenario la cual es el nivel de conocimiento incoando antes que nada con el procedimiento exploratorio, basados rigurosamente en formas de todo el mundo y el levantamiento de información de manera directa en el puesto de trabajo y más adelante usar el procedimiento descriptivo en la cual buscaré saber las maneras de conducta del Talento Humano y su respuesta puesto jerárquico, razón e interés al cambio.

### ***2.3.1. No experimental***

Esto se hace sin manipular intencionalmente las variables. Es decir, esta es una búsqueda donde no cambiamos intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no empírica es observar los fenómenos a medida que ocurren en su entorno natural y luego analizarlos (Ramírez, 2006, pág. 158).

En la presente investigación no se va a manipular la variable independiente tomando los datos tal cual se encuentre en la evaluación de desempeño es apropiada para variables que no pueden ser manipuladas o resulta complicado realizarlo.

### ***2.3.2. Longitudinal***

Se utiliza cuando el interés de la investigación es analizar la evolución temporal de determinadas variables o las relaciones entre ellas. Recopilan datos a lo largo del tiempo en momentos o intervalos específicos para hacer inferencias sobre cambios significativos y sus consecuencias (CALLEGAS, 2020, pág. 66).

En la presente investigación se realizará un estudio observación que se recoge datos cualitativos y cuantitativos y se encargan de emplear medidas continuas o repetidas para dar seguimiento a individuos particulares durante un período prolongado de tiempo.

## **2.4. Tipo de estudio**

### ***2.4.1. Investigación de campo***

La exploración de campo se la va a realizar de manera directa por medio de la utilización de investigaciones para comprender las ediciones y expectativas de los trabajadores y de la observación con la exclusiva finalidad de ubicar propiedades y accionar dentro del Municipio.

La búsqueda de campo es una de las formas más importantes de mejorar esta función de búsqueda porque permite buscar la verdad en un solo lugar y la realidad actual. Es decir, se investiga la realidad del trabajo y el empleo en la ciudad. A través de encuestas, técnicas y discusiones que se aplica con los servidores públicos, escuchar sus experiencias y disfrutar de diferentes actividades y lograr mejores metas y objetivos.

## **2.5. Población y panificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra**

### ***2.5.1. Población y planificación***

Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Es preferible establecer con claridad las características de la población, con la finalidad de delimitar cuáles serán los parámetros. La población objeto de estudio será a los servidores administrativos que laboran en el GAD General Antonio Elizalde, los cuales se encuentran integrados 65 servidores de las Unidades administrativas a quienes se les realizaran las encuestas.



### **2.5.2. Tipo de muestra**

El tipo de muestra que se utilizó fue la de no-probabilística, ya que las encuestas fueron realizadas a todos los servidores administrativos que laboran en el GAD General Antonio Elizalde.

### **2.5.3. Tamaño de la muestra**

Se trabajó con el total de la población, ya que es un número minucioso de 65 servidores administrativos, por lo que, no se aplicó la fórmula correspondiente para determinar la muestra.

### **2.5.4. Selección**

No se procedió a seleccionar personas, debido a que la encuesta se aplicó al total de la población finita y que se encuentra detallado a continuación:

**Tabla 1-2:** Información del personal administrativo

<b>N.º</b>	<b>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>NÚMEROS DE FUNCIONARIOS</b>
<b>1</b>	<b>CUERPO DE BOMBEROS</b>	<b>1 FUNCIONARIOS</b>
<b>2</b>	<b>FINANCIERO</b>	<b>7 FUNCIONARIOS</b>
<b>3</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>	<b>6 FUNCIONARIOS</b>
<b>4</b>	<b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>	<b>4 FUNCIONARIOS</b>
<b>5</b>	<b>SECRETARIA</b>	<b>3 FUNCIONARIOS</b>
<b>6</b>	<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>12 FUNCIONARIOS</b>
<b>7</b>	<b>DESARROLLO SOCIAL</b>	<b>22 FUNCIONARIOS</b>
<b>8</b>	<b>OBRAS PÚBLICAS</b>	<b>6 FUNCIONARIOS</b>
<b>9</b>	<b>EMAPAT</b>	<b>4 FUNCIONARIOS</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>65 FUNCIONARIOS</b>

**Fuente:** Encuesta al GAD Bucay, 2022.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022.

## **2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación**

### **2.6.1. Métodos**

- **Método Inductivo**

Dentro de este proceso está presente en el planteamiento del problema en donde se menciona la problemática a tratar: en este caso sobre la evaluación al desempeño laboral con el único fin de mejorar su desempeño en la institución.

- **Método Deductivo**

Con el método deductivo se pretende establecer una hipótesis de la problemática planteada, con la cual se pueda sustentar dicha información con la evaluación desempeño del personal administrativo del Gad Municipal General Antonio Elizalde.

- **Método Analítico Sintético**

Con la obtención de la información e interpretación de datos en diferentes las diferentes etapas de la investigación se logró obtener resultados que me permitió conocer las causas de la realidad del desempeño laboral del personal en el GAD Municipal General Antonio Elizalde la cual posteriormente analizarlos partiendo de la más sencilla a la más compleja.

### **2.6.2. Técnicas**

- **Entrevista**

Se aplicó a la directora de la Unidad de Talento Humano para recopilar toda la información necesaria sobre GAD Municipal General Antonio Elizalde, para conocer la organización actual, cómo se estructura en cuanto a unidades administrativas, programas de capacitación, realización de las evaluaciones del desempeño al personal administrativa. (VER ANEXO A)

- **Encuesta**

Se aplicará a todo el personal administrativo del GAD Municipal General Antonio Elizalde para conocer los sistemas de trabajo en la entidad sobre el Talento Humano, obteniendo así datos necesarios, los mismos que fueron analizados para su posterior tabulación y análisis de las mismas. (VER ANEXO B).

## **2.6. Instrumentos de investigación**

### ***2.6.1. Cuestionario***

En esta investigación se utilizó el cuestionario como instrumento de investigación.

Este instrumento sirve para evaluar el nivel de participación, las competencias adquiridas y las características de servicio realizado. Es un cuestionario que se lo diseñó de acuerdo con la escala seleccionada por el investigador (Escoffet, Folgueiras, Luna, & Palau, 2016, pág. 935).

En base con la información recopilada de 65 servidores administrativos públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal General Antonio Elizalde se aplicará la encuesta basándose en las preguntas expuestas anteriormente.

### ***2.6.2. Tratamiento estadístico de la información***

La información recolectada mediante la aplicación de la encuesta al GAD Municipal General Antonio Elizalde se la procesará en el programa Microsoft Excel. La tabulación de la misma de los resultados fue expuesta a través de tablas dinámicas con las frecuencias absolutas y relativas, además de los gráficos de pastel que permitieron una mejor interpretación de los datos, es decir, de la opinión del universo objeto de estudio.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1. Resultados

Para la recolección de datos se aplicó encuestas al personal administrativo del GAD General Antonio Elizalde y una entrevista a la directora de la Unidad de Talento Humano, actores principales en el presente trabajo de investigación, la información se analizó, a través de Microsoft Excel, mediante estadística descriptiva, presentando los siguientes resultados.

#### Encuesta realizada al talento humano del Gad Municipal General Antonio Elizalde

##### Pregunta 1.- ¿Género?

Tabla 2-3: Genero de los servidores administrativos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FECRUENCIA RELATVA
Femenino	36	55,4%
Masculino	29	44,6%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta al GAD Bucay, 2022.

Realizado por: Lozano Edinson, 2022.

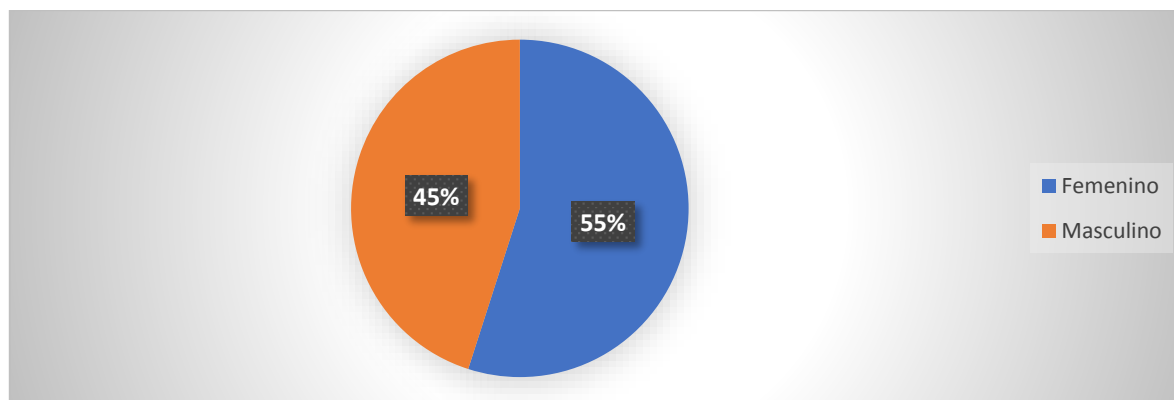


Gráfico 1-3: Género.

Realizado por: Lozano Edinson, 2022

##### Análisis:

Como se puede observar en los datos obtenidos, el 55% de los servidores administrativos encuestados del GAD General Antonio Elizalde son mujeres, mientras que el 45% restante son hombres.

**Interpretación:**

Lo que significa que las mujeres predominan en el GAD General Antonio Elizalde del cantón Bucay, lo que demuestra que en las instituciones públicas en la actualidad existen una equidad de género, respecto a años anteriores que eran ocupados por hombres, y este resultado no altera, la consecución de los objetivos planteados por la institución.

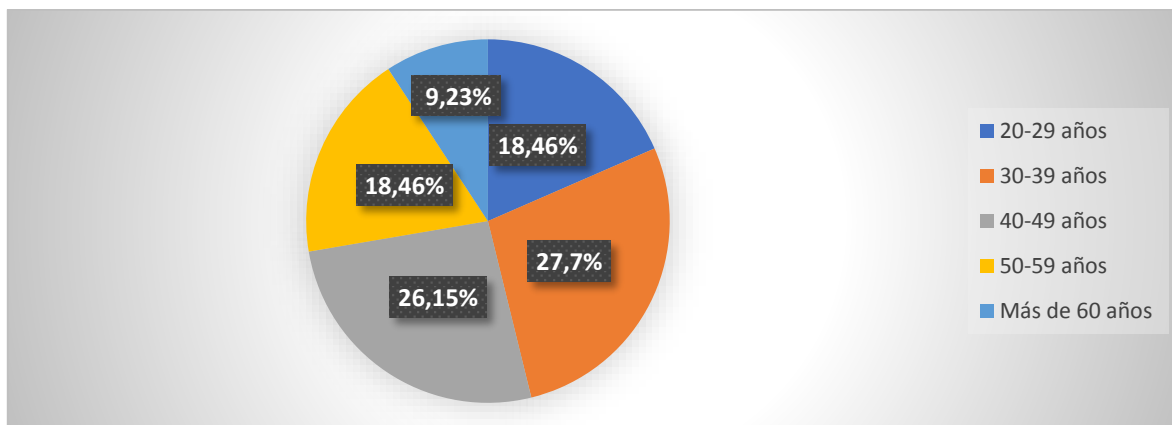
**Pregunta 2.- ¿Edad de los encuestados?**

**Tabla 3-3:** Edad de los servidores administrativos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATVA
20-29 años	12	18,46%
30-39 años	18	27,70%
40-49 años	17	26,15%
50-59 años	12	18,46%
Más de 60 años	6	9,23%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al GAD Bucay, 2022.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022.



**Gráfico 2-3:** Edad.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022.

### **Análisis:**

El gráfico demuestra que la edad preponderante está entre los 30 a 39 años entre ambos géneros que representa el 27,70%, seguido de las edades de 40 a 49 años que representa el 26,15%, de 20 a 29 que representa el 18,46%, al igual que 50 a 59 años que representa de igual manera el 18,46%, y de 60 en adelante con un 9,23%.

### **Interpretación:**

Los resultados arrojados muestran que el personal administrativo que labora en el GAD General Antonio Elizalde son personas con experiencia que pueden enseñarle a los jóvenes que recién entran a la institución y se pueda dar una gestión más acorde a la realidad actual.

### **Pregunta 3.- ¿Nivel de instrucción que posee?**

**Tabla 4-3:** Nivel de instrucción.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATVA</b>
<b>Bachiller</b>	23	33,8%
<b>Estudios Superiores</b>	32	49,2%
<b>Posgrado</b>	11	17%

<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

Fuente: Encuesta al GAD Bucay, 2022.

Realizado por: Lozano Edinson, 2022.

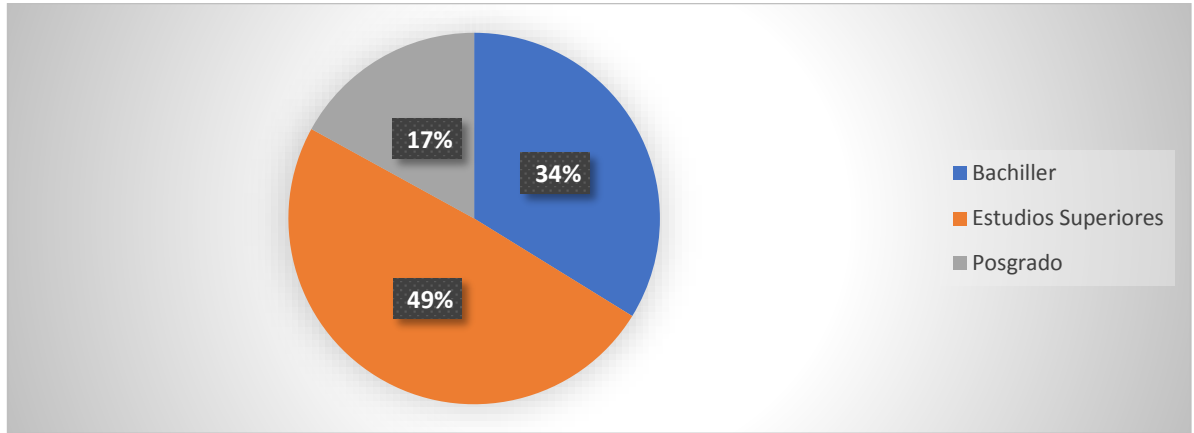


Gráfico 3-3: Grado de estudio.

Realizado por: Lozano Edinson, 2022.

### Análisis:

Según el cuadro muestra que el 49,2% cuentan con estudios universitarios, el 33,8% solo cuentan con el título de bachiller y el 17% restante cuenta con un postgrado.

### Interpretación:

Esto significa que los 32 servidores administrativos se han preocupado por seguir estudiante, mientras que 23 no se han preocupado en seguir estudiando para tener un mejor nivel de académico acuerdo a sus funciones y 11 servidores cuentan un postgrado y ocupan mejores cargos de acuerdo con su nivel académico dentro de la institución.

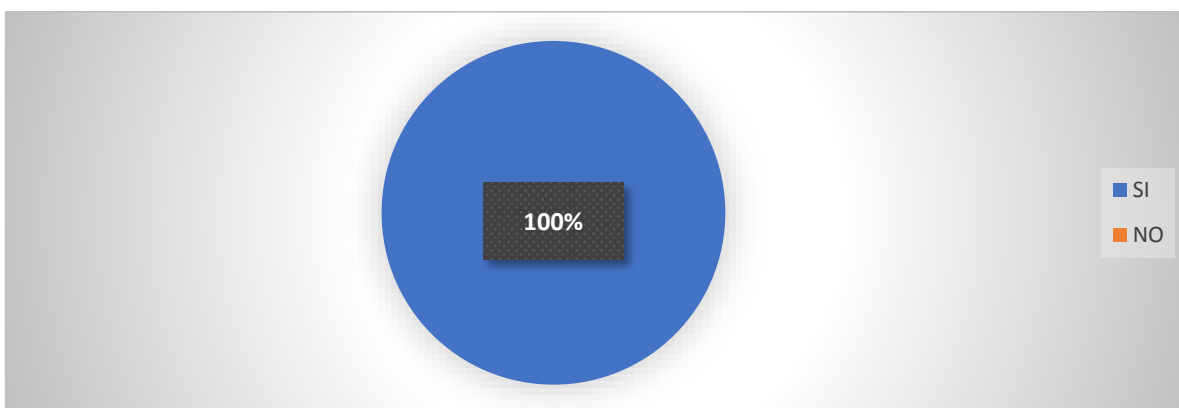
### Pregunta 4.- ¿Para usted es importante que se realice la evaluación de desempeño?

Tabla 5-3: Importancia de la evaluación del desempeño

VARIABLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATVA
SI	65	100%
NO	0	0
TOTAL	65	100%

**Fuente:** Encuesta al GAD Bucay, 2023.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2023



**Gráfico 4-3:** Importancia de la evaluación.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022.

### **Análisis:**

Los datos estadísticos afirman que el 100% está de acuerdo que es muy importante que se realice la evaluación de desempeño laboral.

### **Interpretación:**

En su totalidad, los servidores administrativos del GAD General Antonio Elizalde catalogan que es de mucha importancia que se realice la evaluación del desempeño laboral, mediante la misma ayudara a realizar de la mejor manera sus labores, al igual que también se observe si todos los servidores administrativos cumplen sus actividades como realmente de ser.

### **Pregunta 5.- ¿Han realizado alguna vez la evaluación de desempeño laboral en la institución?**

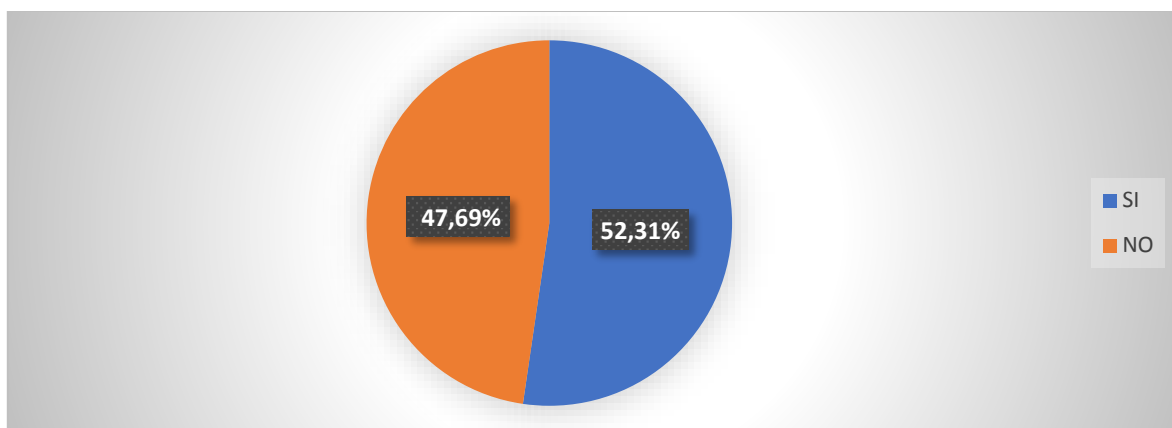
**Tabla 6-3:** Se realizo la evaluación del desempeño

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATVA
SI	34	52,31%
NO	31	47,69%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al GAD Bucay, 2022.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022.





**Gráfico 5-3:** Realizan evaluaciones.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022.

**Análisis:**

El análisis muestra que un 52,31% de los encuestados afirman que, si se realiza la evaluación de desempeño laboral, un 47,69% hace mención que no se realiza la evaluación del desempeño laboral.

**Interpretación:**

De acuerdo con los resultados se observa que la mayoría más del 50% manifiesta que si se ha realizado la evaluación del desempeño.

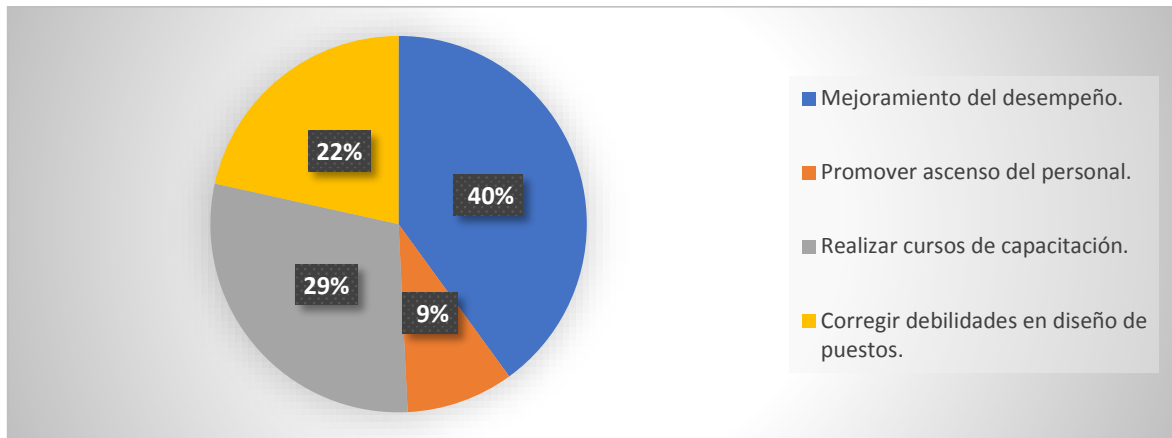
**Pregunta 6.- ¿Cuál de los siguientes objetivos cree usted que es la más importante en una evaluación del desempeño?**

**Tabla 7-3:** Objetivo de la evaluación del desempeño

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATVA
Mejoramiento del desempeño.	26	40%
Promover ascenso del personal.	6	9,23%
Realizar cursos de capacitación.	19	29,23%
Corregir debilidades en diseño de puestos.	14	21,54%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al GAD Bucay, 2022.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022.



**Gráfico 6-3:** Objetivo de la evaluación.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022.

### **Análisis:**

Como se puede observar en la gráfica que el 40% de los empleados opinan que el mejoramiento del desempeño es fundamental en una evaluación, el 29,23% realizar cursos de capacitación, el 21,54% corregir debilidades en el diseño de puestos y el 9,23% en promover ascensos del personal.

### **Interpretación:**

La evaluación del desempeño laboral es un proceso que se lo realiza en las instituciones públicas, demostraron que los servidores administrativos consideran fundamental el mejoramiento del desempeño, además, de realizar cursos de capacitación con el 29,23%, por ende, la evaluación tiene como objetivo de dar a conocer de cómo realizar sus labores y de mejorarlas.

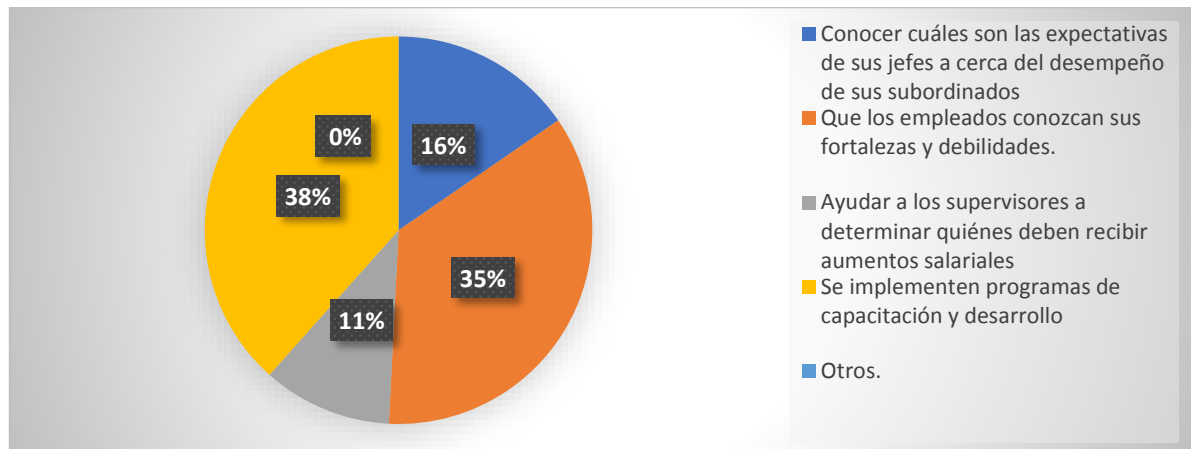
**Pregunta 7.- ¿Qué beneficio considera usted que brinda los resultados del proceso de evaluación del desempeño?**

**Tabla 8-3:** Beneficio de la evaluación del desempeño

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Conocer cuáles son las expectativas de sus jefes a cerca del desempeño de sus subordinados.	10	15,4%
Que los empleados conozcan sus fortalezas y debilidades.	23	35,4%
Ayudar a los supervisores a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales.	7	10,8%
Se implementen programas de capacitación y desarrollo.	25	38,4%
Otros.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al GAD Bucay, 2022.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022.



**Gráfico 7-3:** Programa de capacitación.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022.

### Análisis:

El análisis muestra que el 30,40% de los encuestados opinan que se debe implementar programas de capacitación e inducción cuándo que se integre a su puesto de trabajo, el 35,40% de los encuestados opinan que se dé a conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades, el 15,40% que se dé a conocer cuáles son las expectativas de sus jefes acerca del desempeño a sus subordinados, el 10,80% en ayudar en quienes deben recibir aumentos asalarias y con el 0% otros motivos.

### Interpretación:

Lo que significa que los servidores administrativos sugieren que se implementen programa de capacitación e inducción pues sería de gran utilidad al momento de integrarse a la institución.

**Pregunta 8.- ¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar de los servidores en la institución?**

Tabla 9-3: Responsable del bienestar de los servidores administrativos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATVA
Si	39	60%
No	26	40%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al GAD Bucay, 2022.

Elaborado por: Lozano Edinson, 2022.

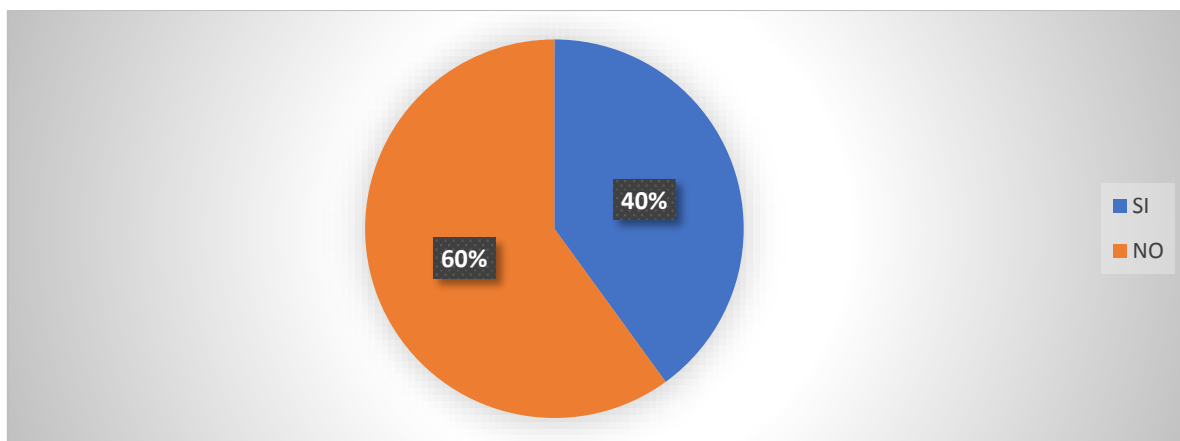


Gráfico 8-3: Responsable del bienestar.

Realizado por: Lozano Edinson, 2022.

**Análisis:**

El análisis muestra que el 60% de los encuestados desconocen quién es la persona encargada de velar por el bienestar de los servidores en la institución y el 40% conocen quien es la persona encargada.

**Interpretación:**

Lo que significa que la mayoría de los encuestados desconocen quien es la persona encargada de valar por el bienestar de los servidores de la institución con lo cual genera una incertidumbre al resto de los servidores administrativos.

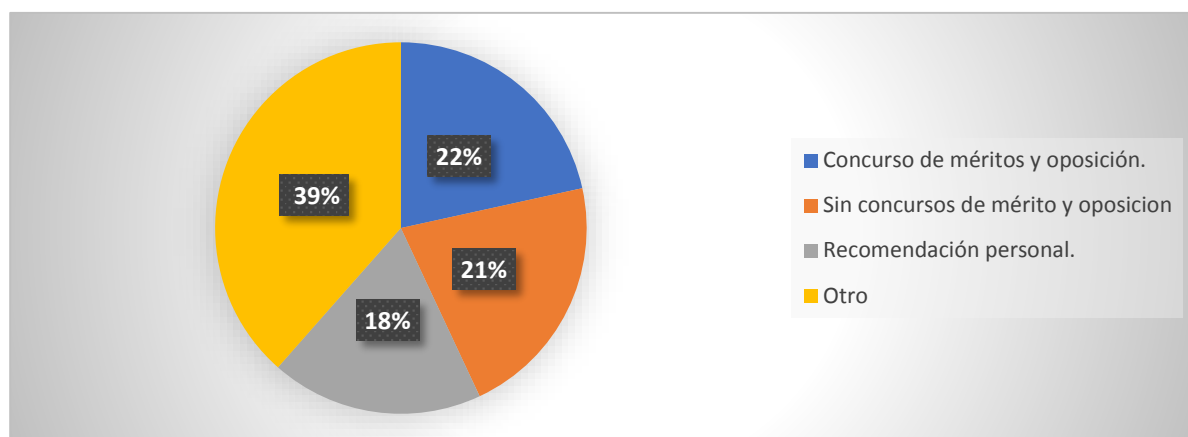
**Pregunta 9.- ¿Cómo fue su ingreso a la institución?**

**Tabla 10-3:** Ingreso a la institución

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Concurso de méritos y oposición.	14	21,54%
Sin concursos de mérito y oposicion	14	21,54%
Recomendación personal.	12	18,46%
Otro	25	38,46%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al GAD Bucay, 2022.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022.



**Gráfico 9-3:** Ingreso a la institución.

**Elaborado por:** Lozano Edinson, 2022.

**Análisis:**

Según la grafico el 38,46% de los servidores administrativos han ingresado por otros medios, el 21,54% han ingresado por concurso de méritos y oposición, el 21,45% han ingresado sin la necesidad de curso de mérito y oposición, y el 18,46% han ingresado por recomendación personal.

**Interpretación:**

En definitiva, se puede evidenciar que solo el 21,54% ingresaron por concurso de mérito y oposición, y que la mayoría de los servidores ingresaron a la institución por medio de la prensa, y aún más preocupante que hayan ingresado por otras causas.

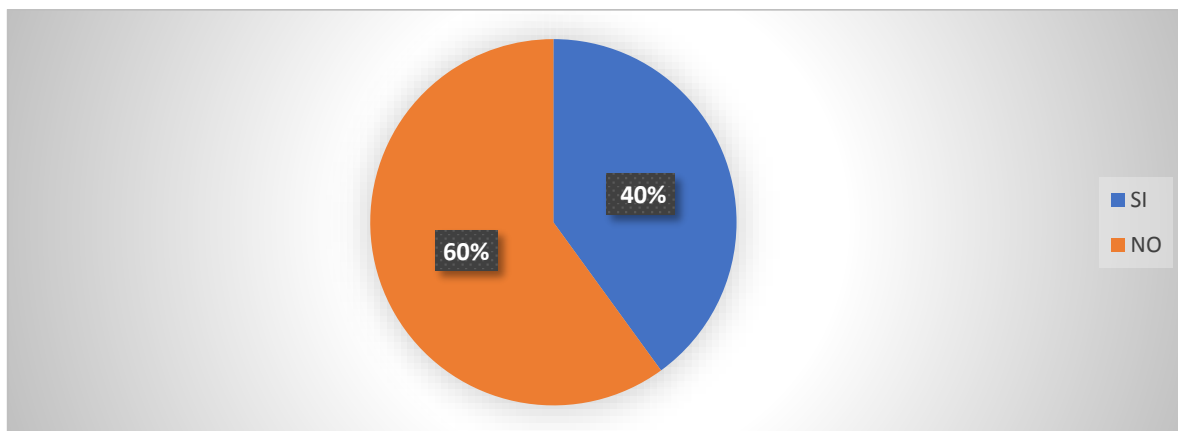
**Pregunta 10.- ¿Cuándo usted se incorporó al GAD General Antonio Elizalde, recibió capacitaciones de inducción?**

**Tabla 11-3:** Capacitación & inducción

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATVA
SI	26	40%
NO	39	60%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al GAD Bucay, 2022.

**Elaborado por:** Lozano Edinson, 2022.



**Gráfico 10-3:** Curso de capacitación.

**Elaborado por:** Lozano Edinson, 2022.

**Análisis:**

Según la gráfica muestra que, el 60% de los encuestados niega haber recibido algún curso capacitación de inducción a su puesto de trabajo dentro de la institución, mientras que el 40% de los encuestados afirman haber recibido curso de capacitación de inducción de acuerdo con su puesto de trabajo en la institución.

**Interpretación:**

En definitiva, se puede evidencia que el 60% de los encuestados afirman no haber recibido curso de capacitación e inducción a su puesto de trabajo.

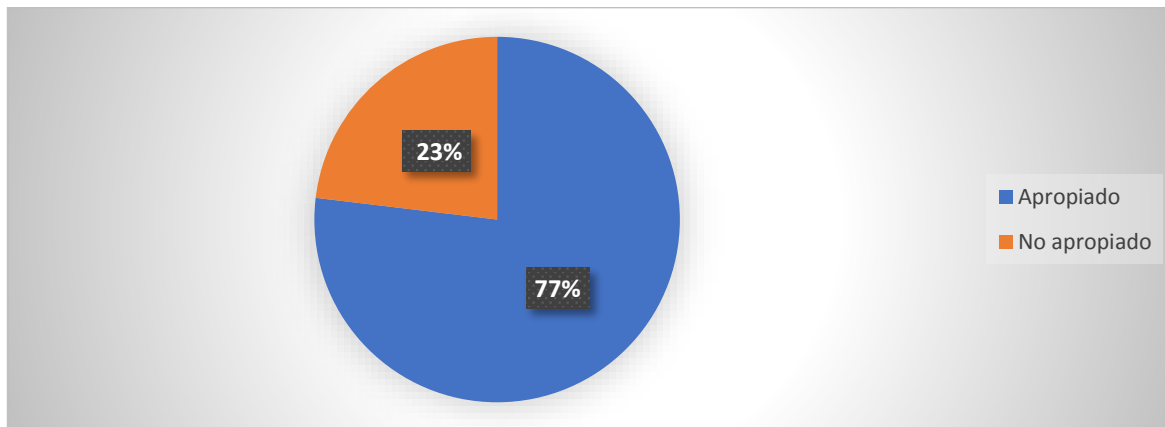
**Pregunta 11.- ¿Considera que el espacio físico en el que desarrolla sus actividades laborales es?**

**Tabla 12-3:** Espacio físico

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATVA
Apropiado	50	76,9%
No apropiado	15	23,1%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al GAD Bucay, 2022.

**Elaborado por:** Lozano Edinson, 2022.



**Gráfico 11-3:** Espacio físico.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022.

**Análisis:**

Según la gráfica nos muestra que en un 76,90% considera apropiado el espacio físico para desarrollar las actividades laborales en la institución, y el 23,10% considera que la infraestructura es inapropiada para ejercer su profesión.

**Interpretación:**

Dado que el 76,90% lo considera apropiado, por tanto, en el modelo de gestión se debería establecer estrategias para mejorar el espacio físico.

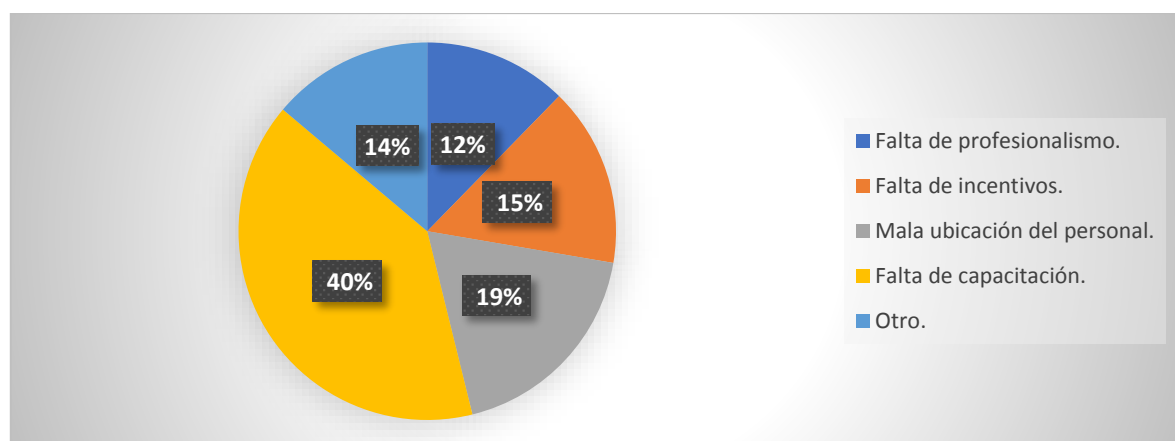
**Pregunta 12.- ¿Cuál de las siguientes opciones considera usted, que podría ser la causa de un bajo rendimiento en la institución?**

**Tabla 13-3:** Bajos rendimientos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATVA
Falta de profesionalismo.	8	12,31%
Falta de incentivos.	10	15,38%
Mala ubicación del personal.	12	18,46%
Falta de capacitación.	26	40%
Otro.	9	13,85
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al GAD Bucay, 2022.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022



**Gráfico 12-3:** Bajo rendimiento.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022.



### Análisis:

Según la gráfica el 40% afirma que ante la falta de capacitación es la causa principal de un bajo rendimiento laboral en el GAD General Antonio Elizalde, el 18,46% por una mala ubicación del personal administrativo, con el 15,38% por falta de incentivo económico, y con el 13,85% por otros motivos, y con el 12,31% por la falta de profesionalismo.

### Interpretación:

Como se puede apreciar, una de las principales del bajo rendimiento es la falta de actualización profesional a lo que concierne a capacitación técnica de los servidores administrativos y la mala ubicación del personal.

### Pregunta 13.- ¿Piensa usted que es importante capacitar a los servidores administrativos en relación con los resultados obtenidos a través de la evaluación?

Tabla 14-3: Capacitar a servidores administrativos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	61	93,8%
NO	4	6,2%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al GAD Bucay, 2022.

Realizado por: Lozano Edinson, 2022.

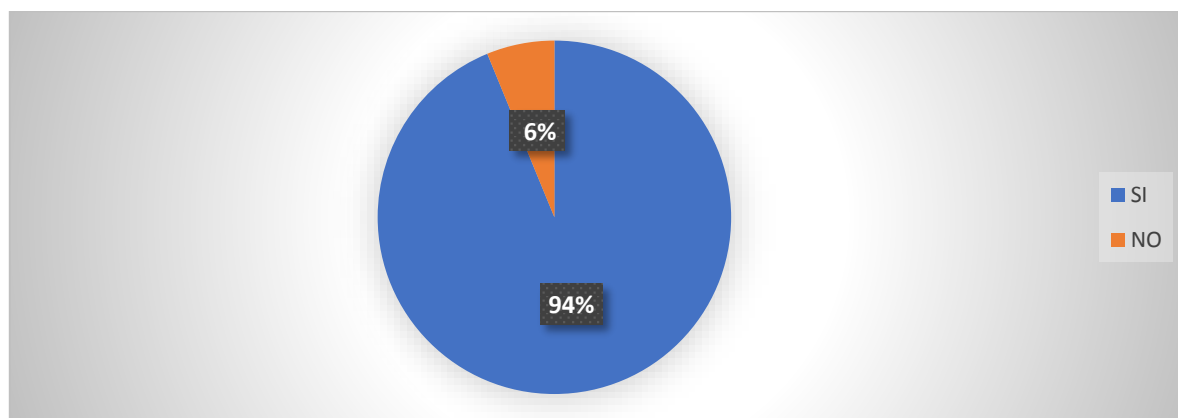


Gráfico 13-3: Importancia de la capacitación.

Realizado por: Lozano Edinson, 2022.

### **Análisis:**

El 93,8% de los encuestados opinan que es importante que se deba capacitar al personal administrativo de acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño laboral y con un 6,20% opinan que no se debería capacitar de acuerdo con los resultados arrojados por la evaluación del desempeño.

### **Interpretación:**

En su mayoría de los encuestados opinan que se debe capacitar al personal administrativo de acuerdo con los resultados arrojados en la evaluación de desempeño.

### **Resultados de la entrevista realizada a la jefa de Talento Humano**

**Tabla 15-3:** Encabezado de la entrevista

<b>Nombre del entrevistado</b>	<b>Lugar y fecha de la entrevista</b>
Sra. Yuri León Velásquez	Bucay, 01 de diciembre del 2021

**Fuente:** Entrevista a la jefa de TTHH, 2022.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022.

**Tabla 16-3:** Entrevista

<b>BANCO DE PREGUNTAS</b>		
<b>N.º</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
1	<b>¿Cuántos servidores administrativos cuenta el GAD General Antonio Elizalde?</b>	El GAD General Antonio Elizalde cuenta con 65 servidores administrativos divididos en 9 unidades administrativas las cuales consta en su organigrama estructural.
2	<b>¿Conoce la misión y visión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Bucay?</b>	Si conozco cuál es la misión y visión del Gobierno Autónomo Descentralizado General Antonio Elizalde, para una correcta socialización de la planificación institucional.

3	<b>¿Cree usted que el proceso de selección y valoración de puestos es eficiente y efectivo para los intereses de la institución?</b>	El GAD General Antonio Elizalde no cuenta con procesos de selección de talento humano, sus contrataciones lo hacen de manera directa.
4	<b>¿Cuenta con procesos de capacitación de inducción para el nuevo personal?</b>	No existe un proceso de incorporación para los nuevos empleados en la institución, es por eso por lo que una persona designada le informa a su lugar de trabajo y las tareas que deben realizar.
5	<b>¿El GAD General Antonio Elizalde, realiza una evaluación del desempeño a su personal?</b>	El GAD General Antonio Elizalde, realiza la evaluación una vez al año para medir el desempeño a todo el personal, además existen muchos parámetros de donde analizar para su posterior evaluación.
6	<b>¿Por qué es importante que se realice una evaluación del desempeño laboral?</b>	La evaluación del desempeño es muy importante y necesaria en toda empresa ya sea pública o privada, debido a que da a conocer las debilidades y fortalezas del personal al desarrollar las funciones encomendadas, y en relación con esto poderlos corregir, para poder servir de mejor manera a la colectividad.
7	<b>¿De qué forma son controladas las tareas asignadas al personal?</b>	Todas las tareas son controladas mediante la entrega oportuna de las actividades asignadas a cada servidor administrativo en cambio no se realiza en base algunos parámetros técnicos.
8	<b>¿Cree usted que el personal del GAD General Antonio Elizalde contribuye eficientemente en el cumplimiento de del deber de esta entidad?</b>	Si son de gran apoyo en la consecución eficiente de actividades asignadas a cada servidor.
9	<b>¿Cree que los resultados de la evaluación de desempeño deberían guardarse en el expediente de cada servidor o socializarse?</b>	Con base en los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño se debe socializar antes de abrirle un expediente, ver la forma en la cual se pueda mejorar el desempeño laboral de los servidores administrativos mediante la capacitación en relación con los resultados obtenidos en la evaluación.

**Fuente:** Entrevista a la jefa de TTHH, 2022.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022.

### **3.2. Discusión de los resultados de la evaluación**

En el presente trabajo de investigación se buscó determinar cómo afecta la evaluación del desempeño en los servidores administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal General Antonio Elizalde, con 65 personas divididas en 9 unidades administrativas, se hizo una evaluación mediante la aplicación de cuestionarios relacionados con el desempeño laboral. De acuerdo con los resultados encontrados en la evaluación se puede decir que existe un alto grado de entrega y compromiso en el desempeño laboral por parte del talento humano, lo que muestra que el personal se siente comprometidos con la institución hacen de las metas de la institución sus propias metas, por lo cual el desempeño laboral es el reflejo de la actitud de compromiso en la institución. En lo que se refiere a los resultados encontrados en la encuesta se identificó 8 preguntas mostrando un nivel general de satisfacción sin embargo en la pregunta 5 “Existe un responsable encargado de velar por el bienestar de los servidores en la institución”, el 60% señala que desconocen quien es la persona encargada de velar por el bienestar de los servidores con lo cual genera incertidumbre en los demás servidores que laboran en la institución, y pregunta número 7 que indica si “los empleados recibieron capacitación a su lugar de trabajo” se registra que el 60% de las personas no recibió capacitación técnica cuando son contratados, lo que resulta en una falta de actualización profesional en el puesto y más a la hora de cumplir con su trabajo dentro de la institución de hecho, la evaluación desempeño laboral es un factor de suma importancia en la organización, es una herramienta para que los empleados se comprometan con la institución, porque una persona con más actitud y compromiso tendrá un mayor desempeño laboral.

### 3.3. Propuesta

#### 3.3.1. Tema propuesto

DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA EL AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL GENERAL ANTONIO ELIZALDE (BUCA Y) PROVINCIA DE GUAYAS.

#### 3.3.2. Introducción

En el presente estudio se concretarán los resultados del análisis de campo a través de la información obtenida con base en la aplicación de un cuestionario en base a la escala de calificación proporcionado por la LOSEP con la aplicación del método de evaluación de 90 grados, y es aplicado a todos los servidores de las unidades administrativas por parte del jefe inmediato.

Los siguientes factores para la medición se detallan en la siguiente tabla, además del número de indicadores de cada factor que se ha tenido en cuenta:

**Tabla 17-3:** Factores de medición

FACTORES	NÚMERO DE INDICADORES
Desempeño laboral	13 indicadores
Factor actitudinal	10 indicadores
Habilidades personales	13 indicadores

**Fuente:** GAD Municipal Bucay, 2022.

**Elaborado por:** Lozano Edinson, 2022.

Hay un total 36 indicadores tomados en cuenta que suman entre los tres factores. Cada persona debe tener 65 puntos según la escala proporcionada por la LOSEP.

A continuación, se detalla de forma sistemática con los resultados de la presente evaluación de desempeño de 90 grados, obtenidos del GAD Municipal General Antonio Elizalde.

### 3.3.3. Localización

**Tabla 18-3:** Localización del GAD Bucay

<b>Nombre de la institución</b>	GAD Municipal del Cantón Bucay
<b>Unidades por Evaluar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Administrativo</li><li>✓ Cuerpo de bomberos</li><li>✓ EMAPAT</li><li>✓ Desarrollo social</li><li>✓ Financiero</li><li>✓ Obras públicas</li><li>✓ Planificación</li><li>✓ Secretaria</li><li>✓ Talento humano</li></ul>
<b>Dirección</b>	Calle Malecón Enrique Valdez entre Córdova y Sgto. Eduardo Seis (Junto al Centro de Salud)
<b>Teléfono</b>	(04) 2727-525
<b>web</b>	<a href="http://www.municipiobucay.gob.ec">www.municipiobucay.gob.ec</a>

**Fuente:** GAD Municipal Bucay, 2022.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022.



**Gráfico 14-3:** Bandera del Cantón Bucay.

**Realizado por:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal General Antonio Elizalde, 2022.



**Gráfico 15-3:** Escudo del Cantón Bucay.

**Realizado por:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal General Antonio Elizalde, 2022.



**Gráfico 16-3:** Logotipo del Cantón Bucay.

**Realizado por:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal General Antonio Elizalde, 2022.

### **3.3.4. Misión**

“Satisfacer las necesidades, expectativas y bienestar de los ciudadanos de General Antonio Elizalde (Bucay) a través del manejo adecuado de los recursos, que permita la representación de los servicios y equipamientos locales en el Cantón de calidad, eficiencia y eficacia, brindando oportunidades para el desarrollo integral del Cantón en armonía con el medio ambiente.”

### **3.3.5. Visión**

“Mejorar los servicios a los ciudadanos y mantener de manera sustentable el estado de la ciudad con la más alta calidad, siendo una institución moderna con una trayectoria eficaz, innovadora y participativa, para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos de General Antonio Elizalde (Bucay)”.

### ***3.3.6. Justificación***

Para llevar a cabo el presente trabajo de titulación sobre la evaluación al desempeño del talento humano del GAD Municipal General Antonio Elizalde cuyos objetivos principales de esta propuesta es mejorar el ambiente de trabajo, lograr eficiencia y eficacia, tomar mejores decisiones, incentivar la motivación del empleado, identificar desafíos y mejorar cada día para el crecimiento y buen funcionamiento de la institución.

Claramente los únicos beneficiarios son las personas que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado General Antonio Elizalde, con esto la institución mejorará la formación, la motivación y las técnicas de selección y contratación.

### ***3.3.7. Objetivo general***

Realizar el proceso de evaluación del desempeño laboral, mediante el método 90° grados a los servidores administrativos del GAD General Antonio Elizalde.

### ***3.3.8. Objetivos específicos***

- Orientar sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral a los servidores administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Bucay.
- Efectuar un análisis del proceso de evaluación realizada mediante tablas de comparación por Unidad administrativa para conocer el desempeño de los evaluados.
- Procesar toda la información obtenida a través de acciones correctivas para la respectiva retroalimentación de las funciones del GAD Municipal General Antonio Elizalde.

### ***3.3.9. Evaluación del desempeño laboral de 90 grados***

#### ***3.3.9.1. Acciones iniciales***

La institución debe garantizar un buen clima laboral idóneo, donde se vea remarcado algunas dimensiones las condiciones de trabajo, remuneraciones, incentivos, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación con la ciudadanía, compromiso hacia la institución bajo un marco de respeto y confianza mutua entre todos los compañeros de trabajo.



Para ello, es necesario que todo el personal asuma su responsabilidad de su accionar diario, tener bien definidos los objetivos, metas, como también sus estrategias a corto y largo plazo.

### *3.3.9.2. Ventajas del método 90°*

Debo decir que mucha gente habla de las ventajas del método de 90°, sin embargo, su valor, al igual que otros métodos, está relacionado con el aporte al conocimiento de los recursos humanos involucrados en este proceso. De esta manera, se requieren ciertas ventajas:

- ✓ Mejora la comunicación entre el jefe-subordinado.
- ✓ Permite mejorar el desempeño, mediante la retroalimentación.
- ✓ Fortalece el conocimiento del potencial humano y de sus conocimientos con los cuales puede indicar la necesidad de la capacitación.
- ✓ Permite el conocimiento del nivel de desempeño con lo cual se evitará errores en la información sobre un análisis de puesto.

Se considera una verdadera guía para la futura toma de decisiones sobre posibilidades profesionales específicas

### *3.3.9.3. Escalas de puntuación*

Entre sus ventajas es su fácil manejo y su desventaja es que pueda caer en la trampa que consiste en considerar a todos los evaluados como normales, por lo que se recomienda utilizar números impares de grado de escala.

Dentro de lo expuesto por la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público), con respecto a la escala de valuación en el **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 fundadamente, 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. (Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, 2020).

**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. (Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, 2020).

**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. (Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, 2020).

### ***3.3.10. Alcance***

El proceso de evaluación incluye a todo el personal administrativo de las 9 unidades con las que cuenta el GAD Municipal General Antonio Elizalde.

### 3.3.11. Organigrama estructural

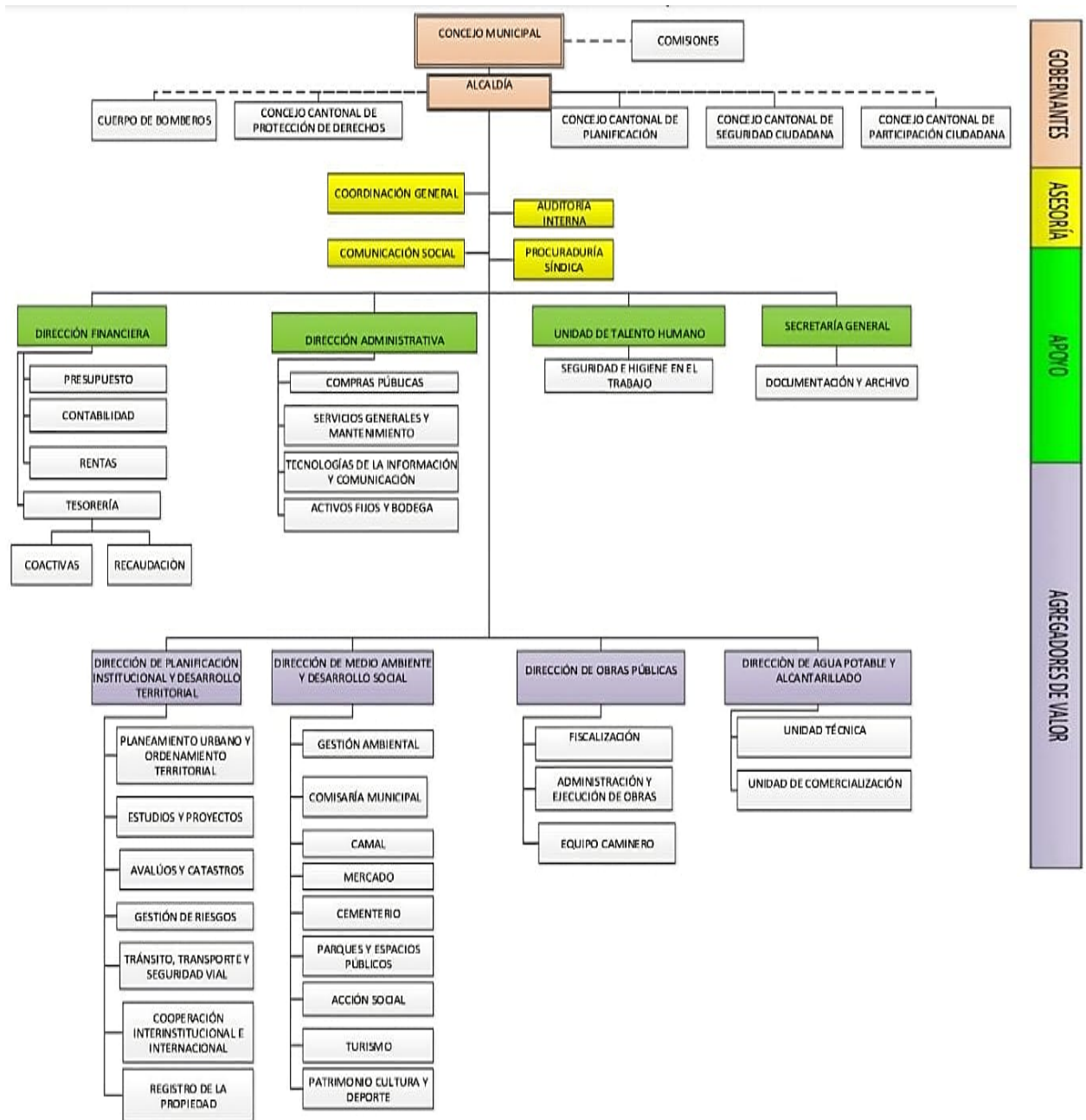


Gráfico 17-3: Organigrama estructural del GAD Municipal Bucay.

Realizado por: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal General Antonio Elizalde, 2022.

### 3.3.12. Levantamiento de la información

El Gobierno Autónomo Descentralizado General Antonio Elizalde presenta la siguiente estructura organizativa, que se encuentra dividida en 9 Unidades Administrativas que se detalla a continuación. En los siguientes cuadros se detallan los puntos que cada unidad debe acumular por factores.

**Tabla 19-3:** Escala de puntuación factor desempeño laboral

UNIDADES	# PERSONAS	PROMEDIO	TOTAL
Administrativo	6	65	390
Cuerpo de bomberos	1	65	65
EMAPAT	4	65	260
Desarrollo social	22	65	1430
Financiero	7	65	455
Obras públicas	6	65	390
Planificación	12	65	780
Secretaría	3	65	195
Talento humano	4	65	260
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>3835</b>

Fuente: Formato de evaluación al desempeño laboral, 2022.

Realizado por: Lozano Edinson, 2022.

**Tabla 20-3:** Escala de puntuación factor actitudinal

UNIDADES	# PERSONAS	PROMEDIO	TOTAL
Administrativo	6	50	300
Cuerpo de bomberos	1	50	50
EMAPAT	4	50	200
Desarrollo social	22	50	1100
Financiero	7	50	350
Obras públicas	6	50	300
Planificación	12	50	600
Secretaría	3	50	150
Talento humano	4	50	200
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>50</b>	<b>3250</b>

Fuente: Formato de evaluación al desempeño laboral, 2022.

Elaborado por: Lozano Edinson, 2022.

**Tabla 21-3:** Escala de puntuación factor habilidad

UNIDADES	# PERSONAS	PROMEDIO	TOTAL
Administrativo	6	65	390
Cuerpo de bomberos	1	65	65
EMAPAT	4	65	260
Desarrollo social	22	65	1430
Financiero	7	65	455
Obras públicas	6	65	390
Planificación	12	65	780
Secretaria	3	65	195
Talento humano	4	65	260
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>4225</b>

Fuente: Formato de evaluación al desempeño laboral, 2022.

Elaborado por: Lozano Edinson, 2022.

### 3.3.13. Resultados del formato de evaluación laboral

Las 65 personas que laboran dentro de GAD General Antonio Elizalde fueron evaluadas por su jefe inmediato, en cada una de las unidades. A continuación, se detalla los resultados totales obtenidos de las respectivas encuestas en los tres factores tomados en cuenta que son los siguientes:

Factor Desempeño, con 13 indicadores.

Factor Actitudinal, con 10 indicadores.

Factor Habilidad, con 13 indicadores.

**Tabla 22-3:** Escala de calificación

ESCALA DE CALIFICACIÓN			
N.º	ESCALA	DESEMPEÑO	RANGO
1	Excelente	Alto	Entre el 4,5 – 5
2	Muy bueno	Mejor a lo esperado	Entre el 4 – 4,4
3	Satisfactorio	Esperado	Entre el 3 – 3,9
4	Regular	Bajo a lo esperado	Entre el 2 – 2,9
5	Insuficiente	Muy debajo a lo esperado	Entre el 1- 1,9

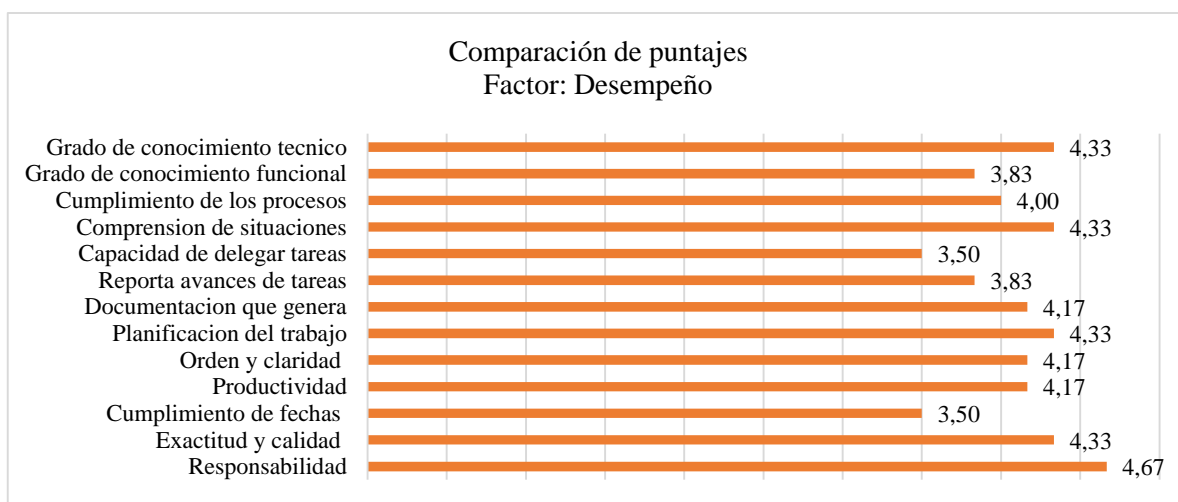
Fuente: Formato de evaluación al desempeño laboral, 2022.

Elaborado por: Lozano Edinson, 2022.

## UNIDAD ADMINISTRATIVA

### Descripción de la unidad

En la Unidad administrativa laboran 7 personas, quienes han sido evaluados en su totalidad. Su principal función es gestionar la Adquisición de bienes, reglamento, informes y propuestas que requiera el funcionamiento de la institución de acuerdo con el presupuesto aprobados.

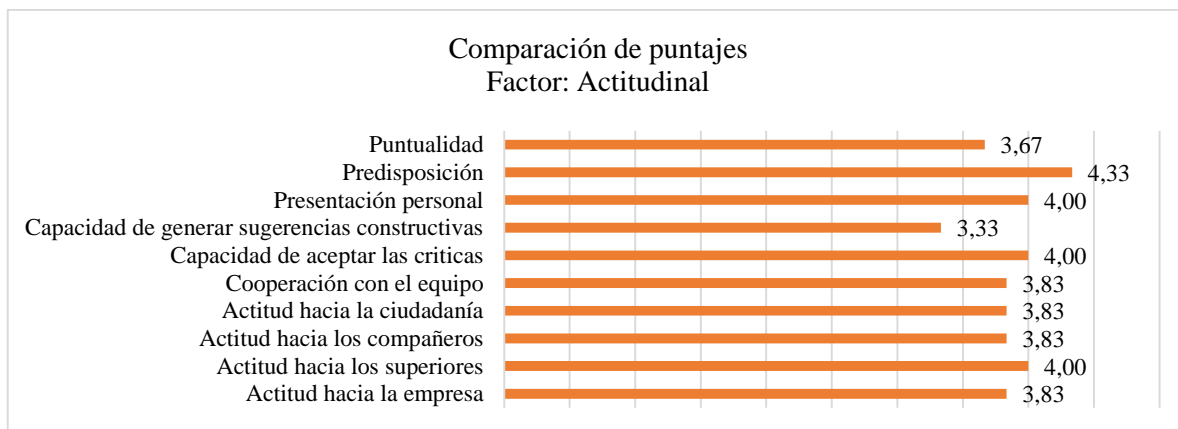


**Gráfico 18-3:** Unidad administrativa, Factor Desempeño.

**Elaborado por:** Lozano Edinson, 2022.

### Análisis:

En esta unidad se caracteriza los siguientes indicadores de responsabilidad, comprensión con un puntaje alto. Los indicadores con bajo puntaje son el de la capacidad de delegar tareas y el de cumplimiento de las fechas establecidas con un puntaje de 3,50 puntos según la escala de calificación.

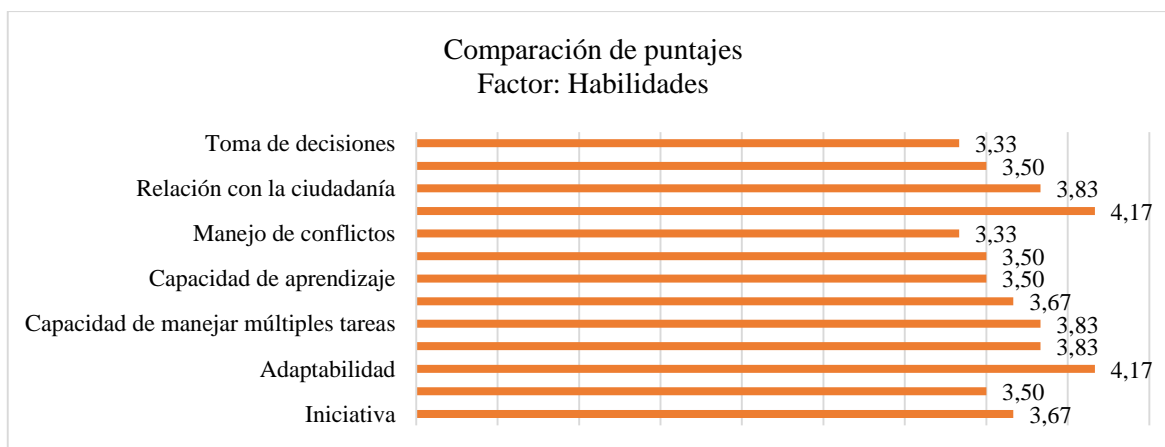


**Gráfico 19-3:** Unidad de administración, Factor Actitudinal.

**Elaborado por:** Lozano Edinson, 2022.

### **Análisis:**

En esta unidad tiene como puntos fuertes la predisposición, presentación personal capacidad de aceptar las críticas y la actitud hacia los superiores, en cambio los indicadores con menor puntaje es la capacidad de generar sugerencias con un puntaje de 3,33 dentro del rango de satisfactorio.



**Gráfico 20-3:** Unidad de administración, Factor Habilidades.

**Elaborado por:** Lozano Edinson, 2022.

### **Análisis:**

En el factor habilidades el indicador con un alto puntaje de acuerdo con la escala de calificación es manejo del grupo de trabajo y la adaptabilidad como sus principales características de la unidad,



respecto a los indicadores con baja puntuación, en el caso de toma de decisiones y en el manejo de conflictos que comparten el mismo puntaje de 3,33 según la escala de calificación.

## UNIDAD CUERPO DE BOMBEROS

### Descripción de la unidad

En esta unidad trabaja 1 persona evaluada. Su principal función es elaborar procedimientos, protocolos de actividades ante alarmas de fuego en el cantón Bucay.

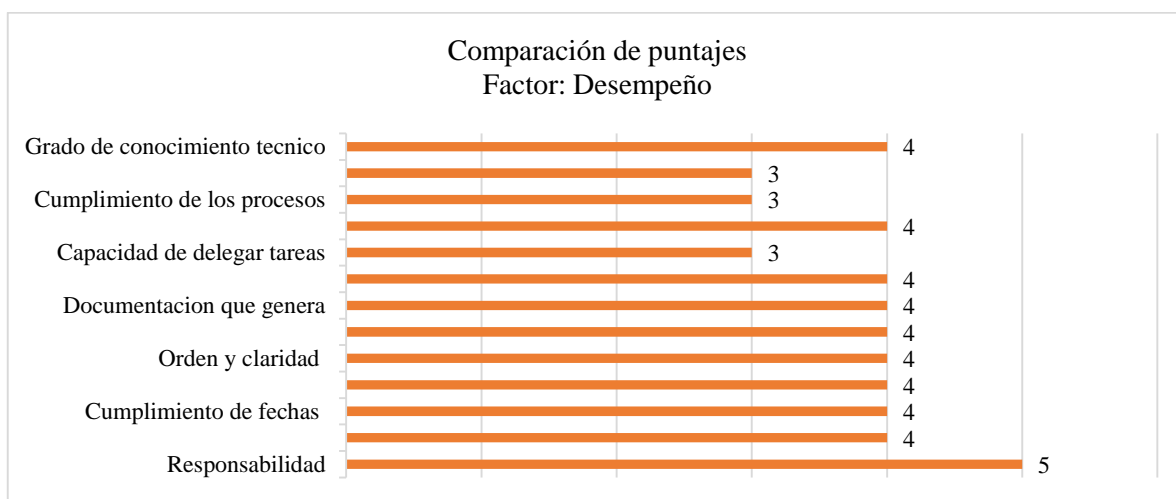
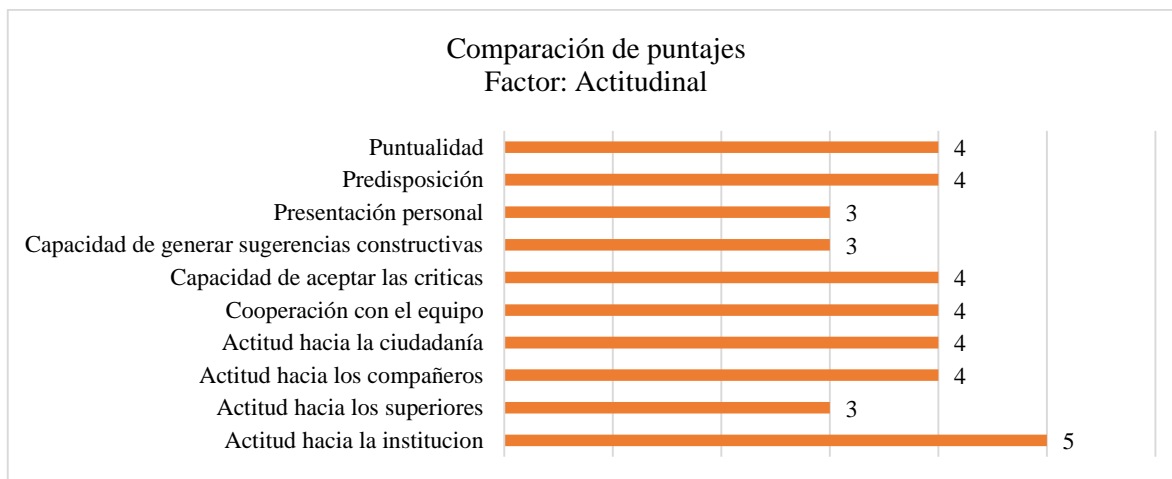


Gráfico 21-3: Unidad Cuerpo de Bomberos (Bucay), Factor Desempeño.

**Elaborado por:** Lozano Edinson, 2022.

### Análisis:

En esta unidad se destaca la responsabilidad como el indicador con un excelente puntaje que la mayoría de sus indicadores son muy bueno dentro de la escala de calificación exceptuando los indicadores que tiene un puntaje de 3 puntos dentro de la escala de Satisfactorio.

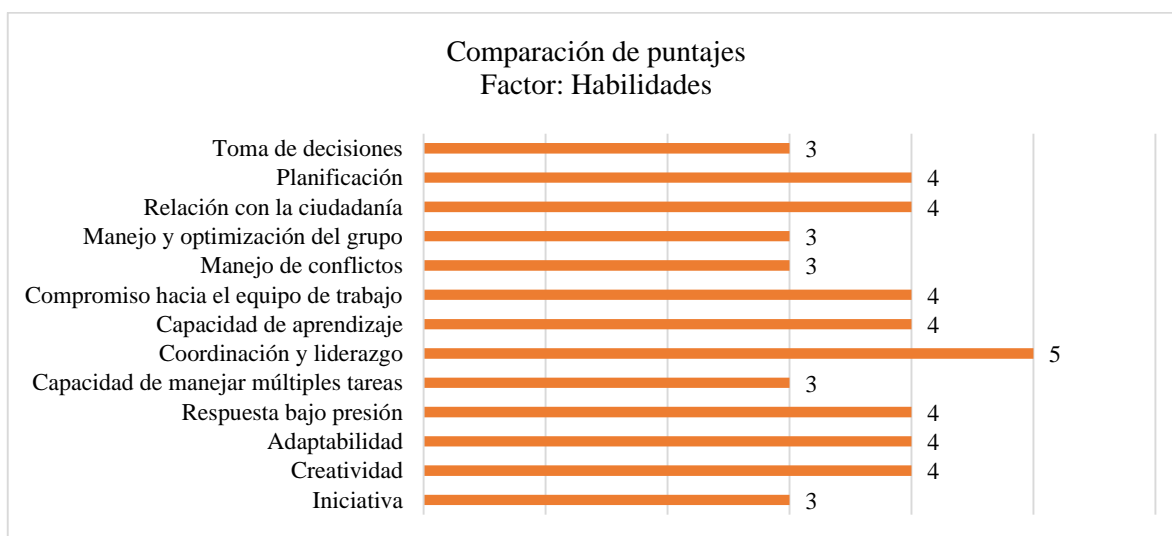


**Gráfico 22-3:** Unidad Cuerpo de Bomberos (Bucay), Factor Actitudinal.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022.

### **Análisis:**

En lo que respecta al factor actitudinal se destaca los siguientes indicadores de actitud hacia la institución, puntualidad, predisposición, aceptar las críticas cooperación de equipo, actitud con la ciudadanía con un puntaje de 4 puntos de acuerdo con la escala de calificación.



**Gráfico 23-3:** Unidad Cuerpo de Bomberos (Bucay), Factor Habilidades.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022.

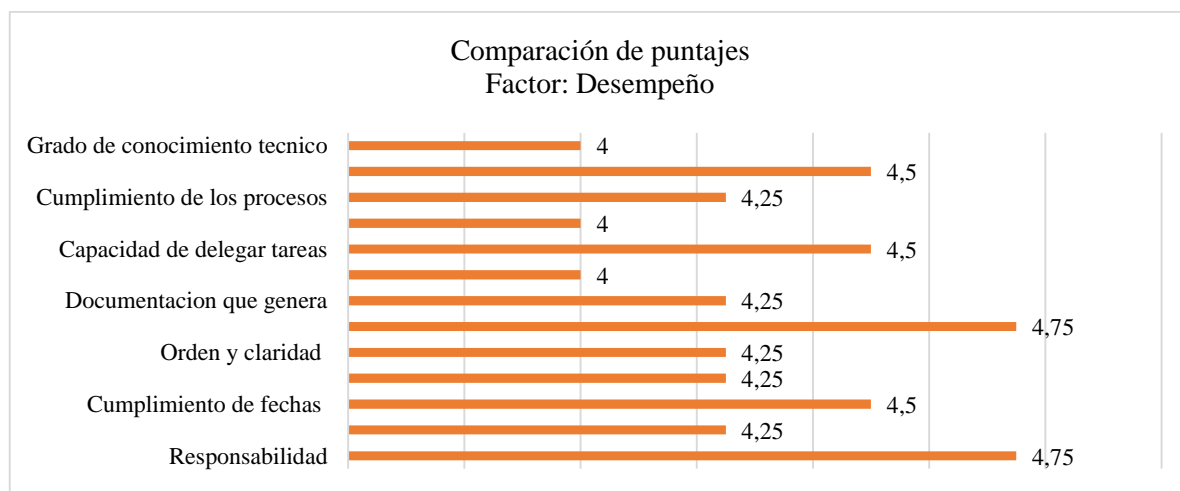
### Análisis:

En lo que respecta al factor de habilidades se destaca el indicador de coordinación y liderazgo con el puntaje más alto en la escala de calificación. Mientras que los demás indicadores de menor puntaje se destaca la toma de decisiones, manejo de conflictos, tareas múltiples y la iniciativa con un puntaje de 3 puntos en la escala.

## UNIDAD EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

### Descripción de la unidad

En esta unidad trabajan 4 personas evaluadas en su totalidad. Su principal función está orientada al servicio de dotación de agua potable, mantenimiento y reparación de las mismas.

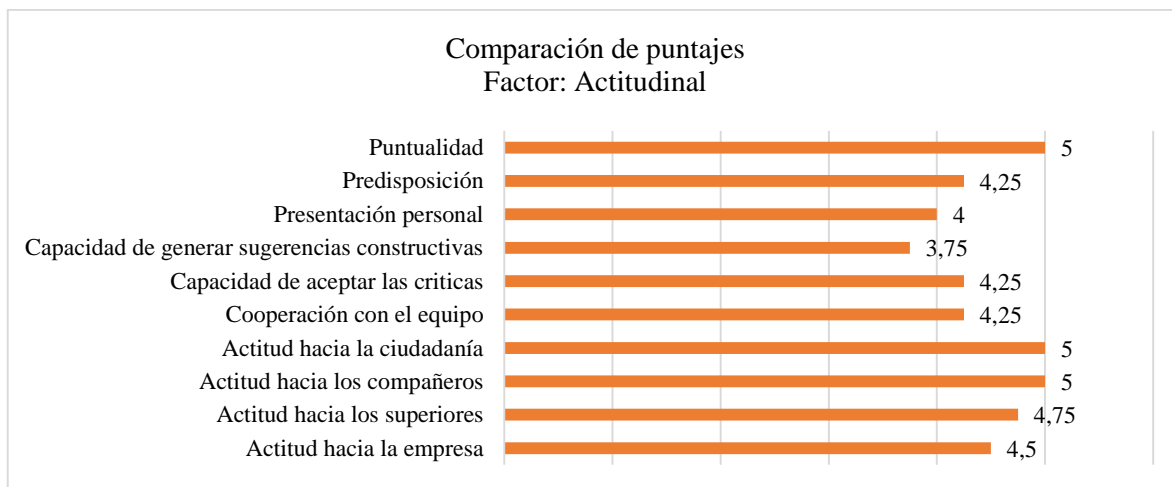


**Gráfico 24-3:** Unidad Empresa Municipal de Agua y Alcantarillado, Factor Desempeño.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022.

### Análisis:

En la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado hay dos características destacables como son la responsabilidad y la planificación del trabajo en cambio, con los otros indicadores no existe una diferencia notable con respecto al conocimiento técnico, comprensión de situaciones y el reporte de avances de trabajo con 4 puntos, lo cual se puede decir que cumple con los requerimientos de toda la colectividad.

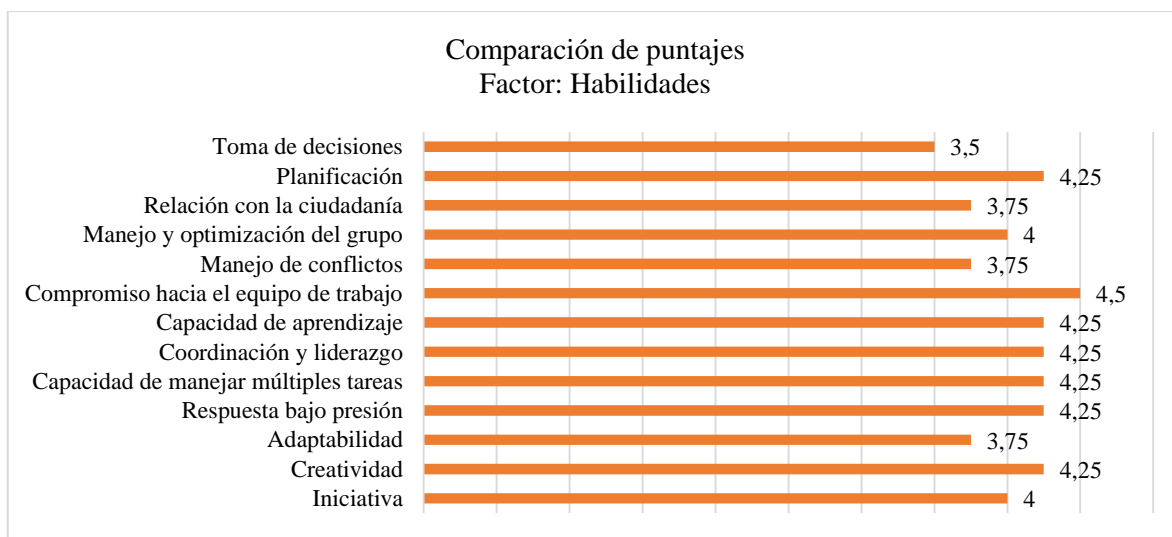


**Gráfico 25-3:** Unidad Empresa Municipal de Agua y Alcantarillado, Factor Actitudinal.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022.

**Análisis:**

En el factor actitudinal muestra mejores puntajes como los indicadores de planificación, capacidad de aprendizaje, puntualidad y la actitud tanto a la ciudadanía como a sus compañeros, se da a entender que la unidad es flexible al requerimiento de la colectividad.



**Gráfico 26-3:** Unidad Empresa Municipal de Agua y Alcantarillado, Factor Habilidades.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022.

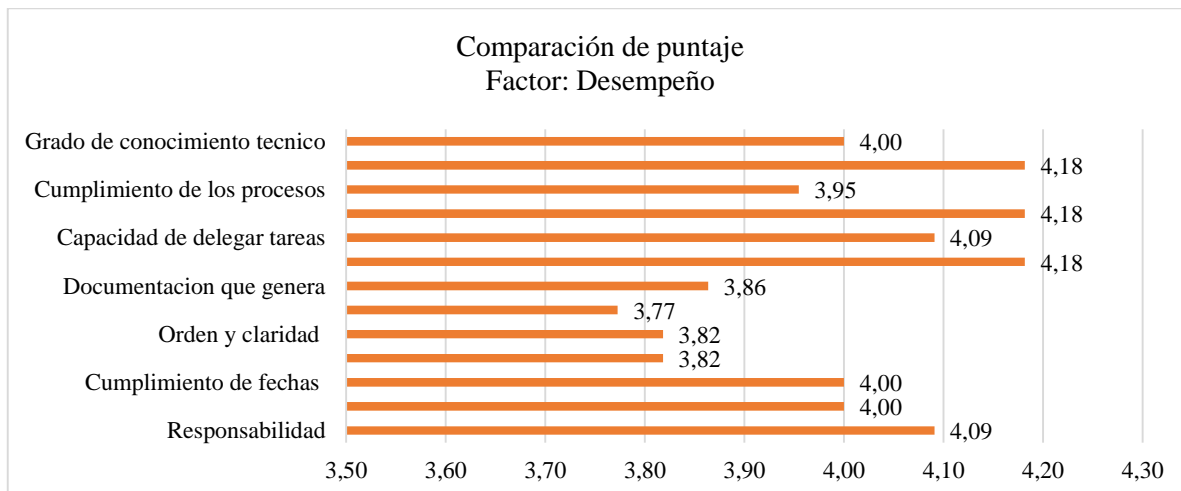
**Análisis:**

El indicador de compromiso hacia el equipo de trabajo, planificación, coordinación y la respuesta bajo presión, son los aspectos fundamentales dentro de esta unidad, debido a que la mayor parte del trabajo se lo realiza en equipos.

## UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL

### Descripción de la unidad

En esta unidad trabajan 22 personas evaluadas en su totalidad. Su principal función es el desarrollo ordenado y sistemático de la institución, específicamente en las políticas y normas regulatorias de la planificación.



**Gráfico 27-3:** Unidad de Desarrollo Social, Factor Desempeño.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022.

### Análisis:

En la unidad de desarrollo social destacan los siguientes indicadores como el conocimiento funcional, comprensión de situación y el reporte de avances de tareas con un puntaje de 4,18 de Muy bueno, el indicador con un bajo puntaje esta la planificación del trabajo con un puntaje de 3,77 de satisfactorio.

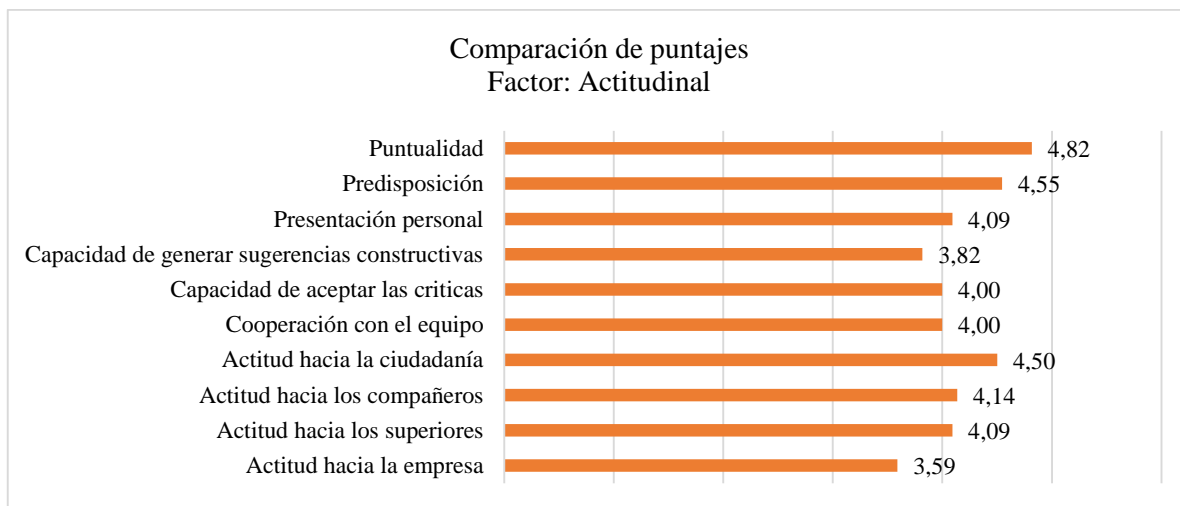


Gráfico 28-3: Unidad de Desarrollo Social, Factor Actitudinal.

Realizado por: Lozano Edinson, 2022.

### Análisis:

En el factor actitudinal destaca los siguientes indicadores como la puntualidad con el 4,82 y la actitud hacia la ciudadanía con un puntaje de 4,50 de Excelente. Mientras que los indicadores con menor puntaje son la actitud hacia la institución con 3,59 como Regular dentro de la escala de calificación.

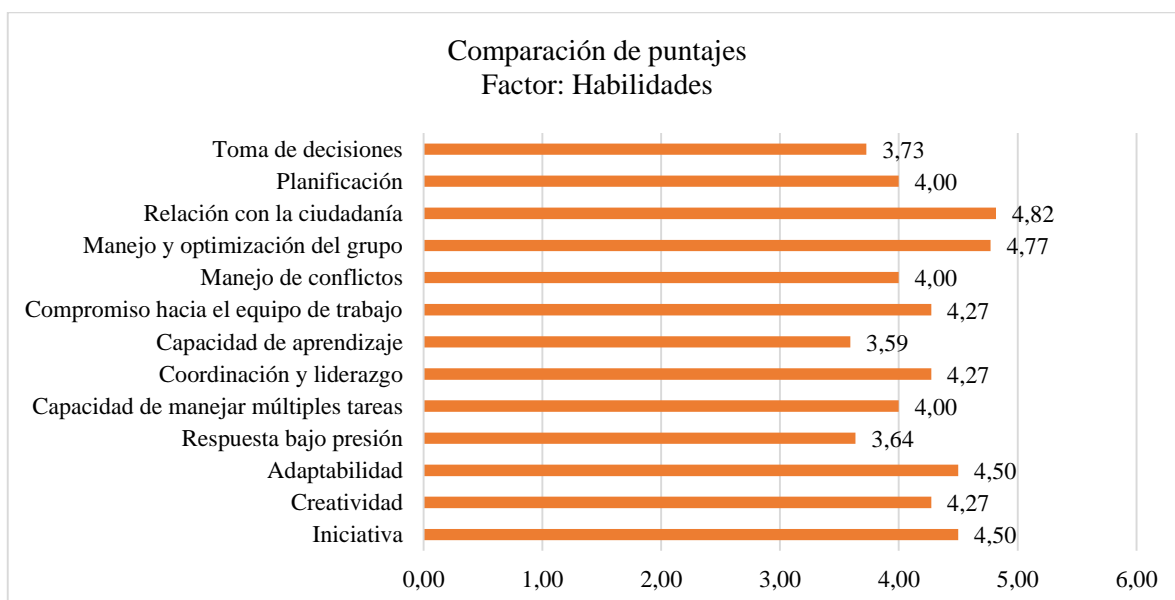


Gráfico 29-3: Unidad de Desarrollo Social, Factor Habilidades.

Realizado por: Lozano Edinson, 2022.

### Análisis:

En el factor de habilidades se destaca los siguientes indicadores, la relación con la ciudadanía, optimización del grupo de trabajo, la adaptabilidad y la iniciativa con un puntaje Excelente. En cambio, los indicadores con un puntaje menor son la de tomar decisiones con 3,73 puntos, la capacidad de aprendizaje con un puntaje de 3,59 y la respuesta bajo presión como Regular dentro de la escala de calificación.

## UNIDAD FINANCIERA

### Descripción de la unidad

En esta unidad trabajan 7 personas evaluadas en su totalidad. Sus principales funciones es planificar y elaborar presupuestos, modelos de organización financiera, inversión y financiación de la institución.

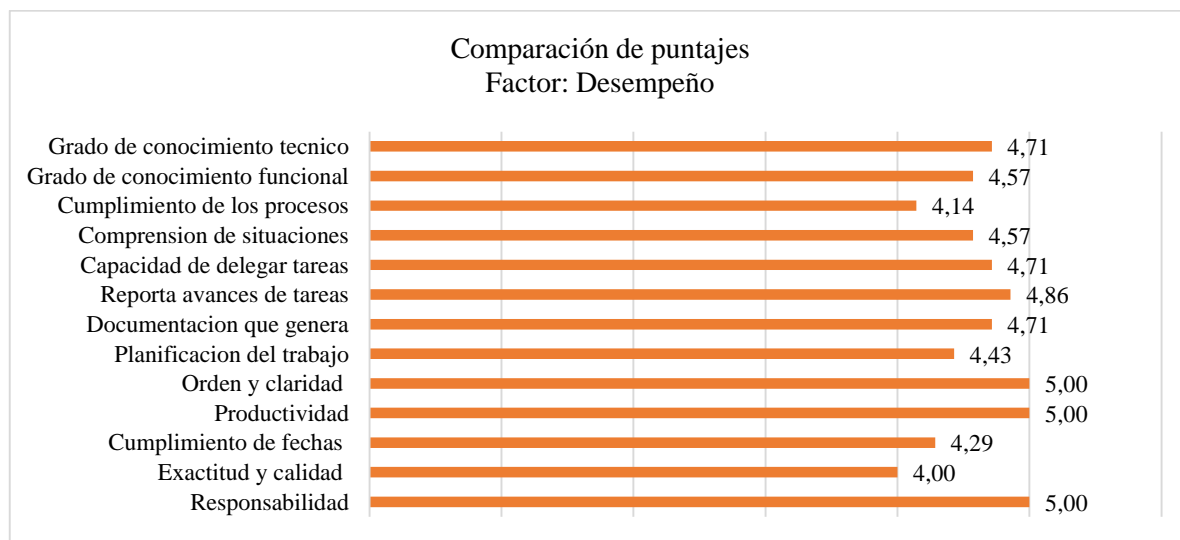


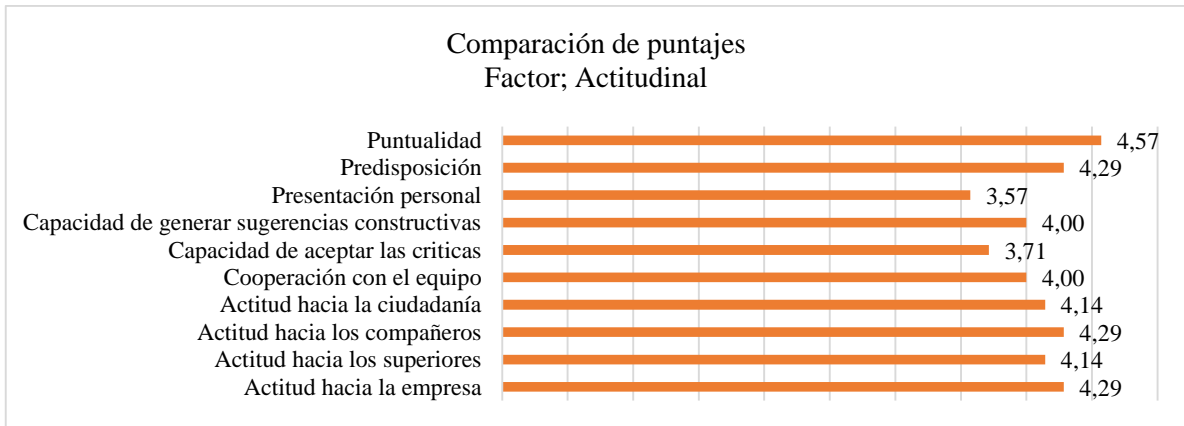
Gráfico 30-3: Unidad Financiera, Factor Desempeño.

Realizado por: Lozano Edinson, 2022.

### Análisis:

En la unidad financiera se destaca los siguientes indicadores del factor de desempeño, orden y claridad del trabajo, productividad y la responsabilidad con una puntuación de 5 puntos calificada como Excelente en la escala de calificación. En cambio, los indicadores con menor puntaje son la exactitud

y calidad del trabajo con un puntaje de 4 y el cumplimiento de procesos con un puntaje de 4,14 como Satisfactorio dentro de la escala de calificación.

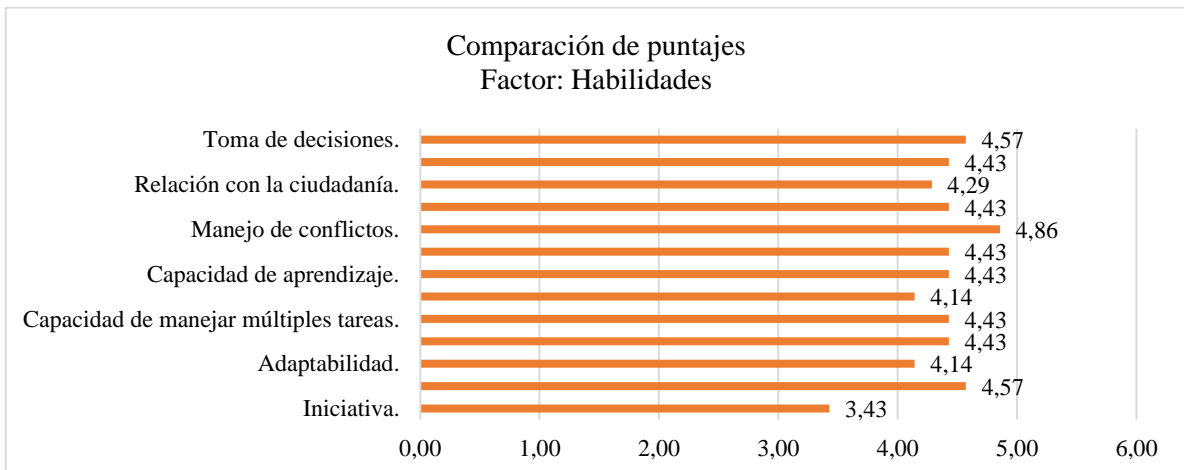


**Gráfico 31-3:** Unidad Financiera, Factor Actitudinal.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022.

**Análisis:**

En el factor actitudinal se destaca el indicador de la puntualidad con un puntaje de 4,57 de Excelente según la escala de calificación. Entre sus indicadores más bajos se puede notar que la presentación personal con 3,57 puntos y la capacidad de aceptar las críticas tiene 3,71 puntos catalogado como Regular según la escala.



**Gráfico 32-3:** Unidad Financiera, Factor Habilidades.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022.

**Análisis:**

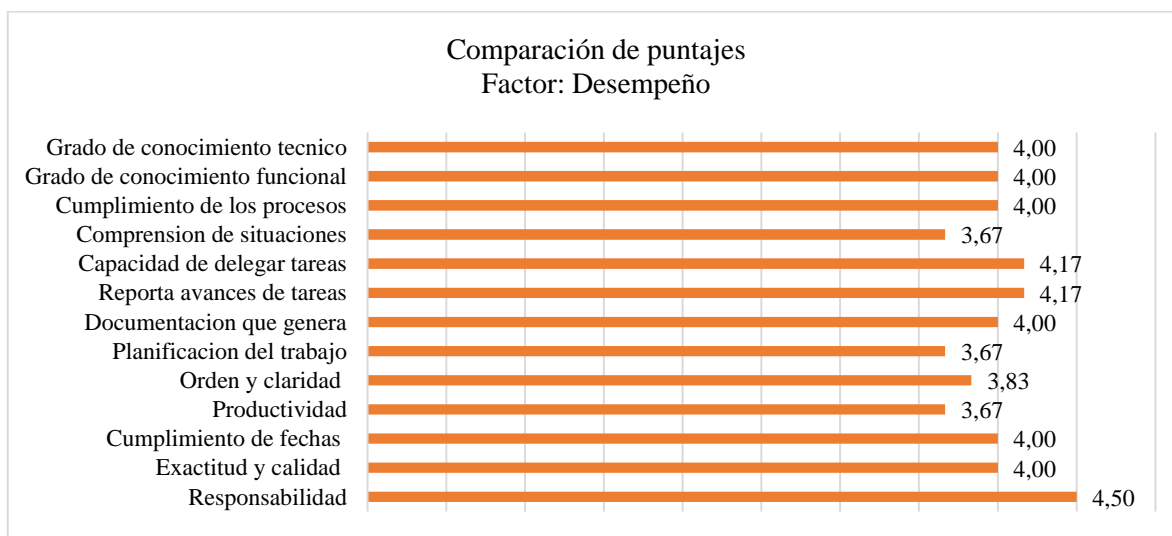


En el factor de habilidades se destaca dos indicadores, el manejo de conflictos con un puntaje de 4,86 y la creatividad con 4,57 como Excelente. De manera general, la unidad financiera cumple con las expectativas proyectadas donde el cual, obtiene Muy buenos puntajes en el factor de habilidades.

## UNIDAD DE OBRAS PÚBLICAS

### Descripción de la unidad

En esta unidad laboran 4 personas evaluadas en su totalidad. Su principal labor como su nombre a si lo indica, es la encargada de cumplir con las obras necesarias para el cantón Bucay.

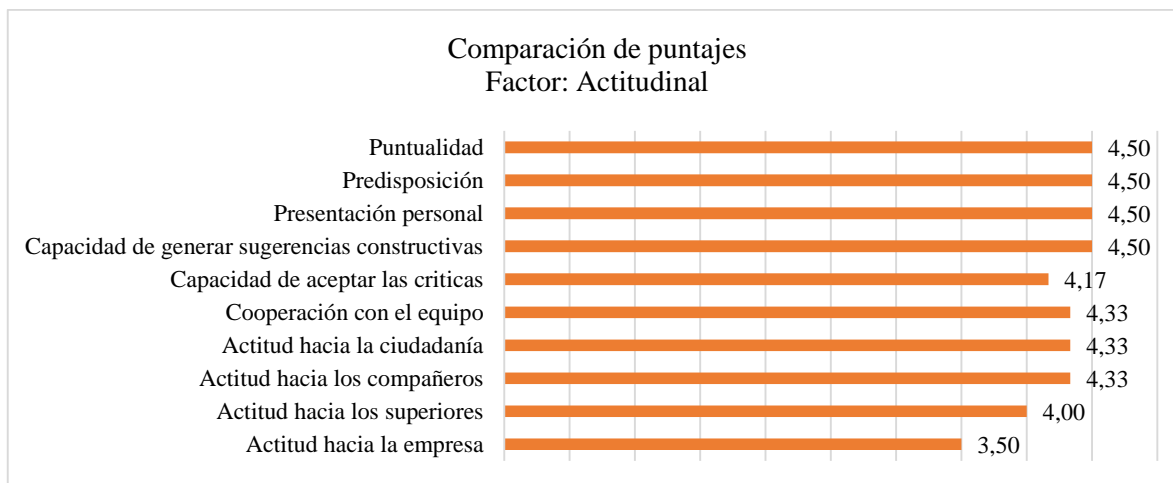


**Gráfico 33-3:** Unidad de Obras Públicas, Factor Desempeño.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022.

### Análisis:

En la Unidad de obras públicas, la responsabilidad, capacidad de delegar tareas y reportar avances de las tareas tiene un puntaje mayor a 4 puntos a diferencia de la productividad, planificación del trabajo y la comprensión de situaciones con un puntaje de 3,67 puntos.

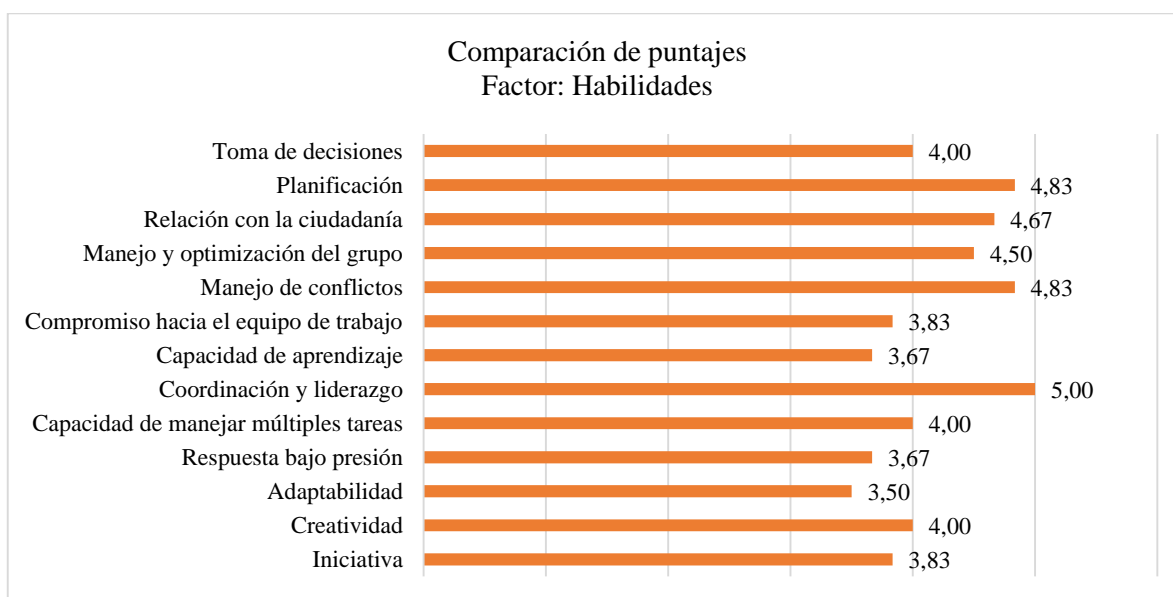


**Gráfico 34-3:** Unidad de Obras Públicas, Factor Actitudinal.

**Elaborado por:** Lozano Edinson, 2022.

#### **Análisis:**

En esta unidad obtiene un muy buen puntaje de 4,5 en los indicadores de puntualidad, predisposición y capacidad de generar sugerencias, la actitud hacia la ciudadanía refleja que existe eficacia en sus labores diarias.



**Gráfico 35-3:** Unidad de Obras Públicas, Factor Habilidades.

**Elaborado por:** Lozano Edinson, 2022.

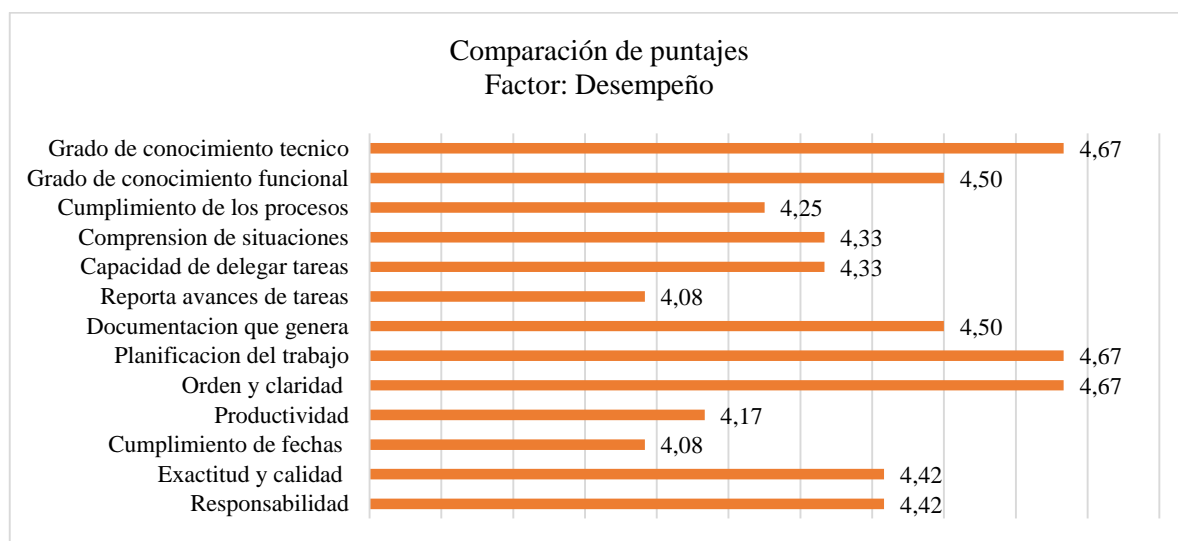
#### **Análisis:**

En el indicador de coordinación y planificación llegan a los 5 puntos, demostrando así que la unidad es eficiente, el indicador más bajo es la adaptabilidad con 3,50 puntos y deberá ser analizado por su inmediato superior.

## UNIDAD DE PLANIFICACIÓN

### Descripción de la unidad

En esta unidad trabajan 12 personas evaluadas en su totalidad. Su principal función es el asesoramiento a la Alcaldía en temas como elaboración, organización y vigilancia de políticas, planes y programas de trabajo planificado.



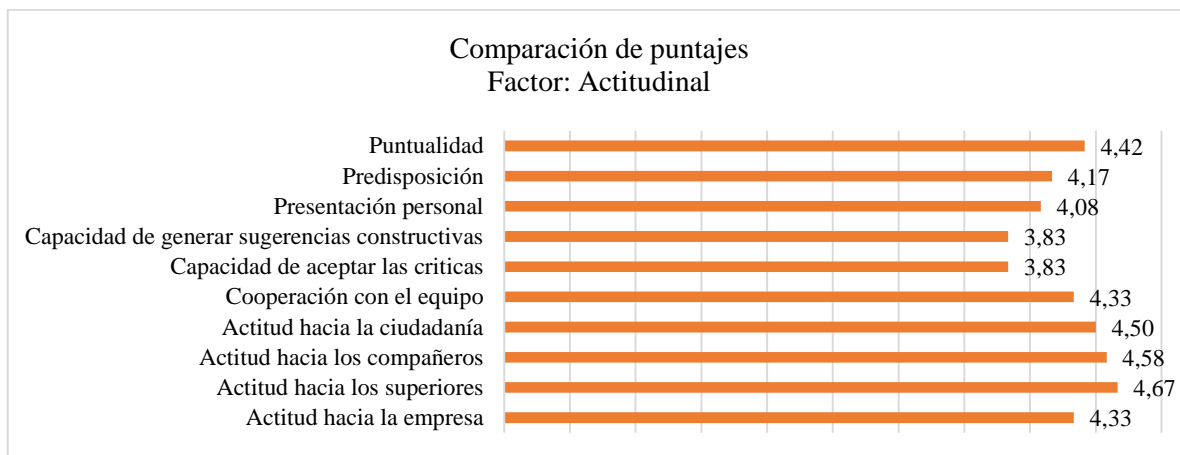
**Gráfico 36-3:** Unidad de Planificación, Factor Desempeño.

**Elaborado por:** Lozano Edinson, 2022.

### Análisis:

Las características especiales de la unidad de planificación es el conocimiento técnico, planificación del trabajo y el orden como claridad en el trabajo. Dentro de su desempeño en calidad de planificadores deben estar pendientes en la elaboración de documentos, lo que da a lugar a un estricto cumplimiento de sus labores. Mientras que el conocimiento funcional tiene 4,50 puntos.

Los de menor puntaje son los indicadores, reportar avances de trabajo y en el cumplimiento de las fechas establecidas, lo cual presenta ciertas debilidades.

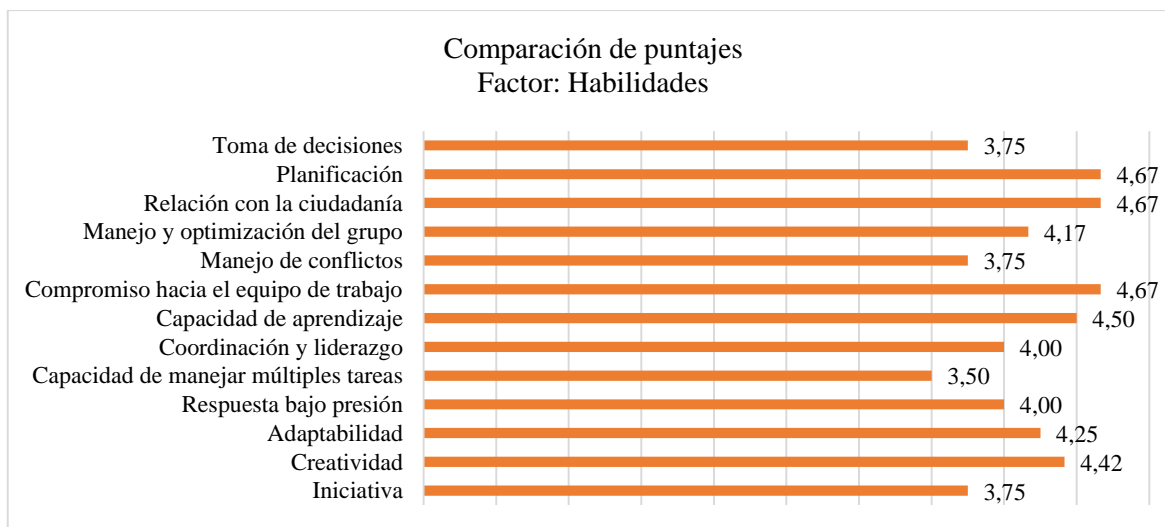


**Gráfico 37-3:** Unidad de Planificación, Factor Actitudinal.

Elaborado por: Lozano Edinson, 2022.

### Análisis:

Dentro del factor actitudinal tiene puntajes similares, entre las cuales están, actitud hacia la ciudadanía, hacia los compañeros y hacia los superiores, capacidad de aceptar las críticas y generar sugerencias presentar un puntaje menor al resto de indicadores.



**Gráfico 38-3:** Unidad de Planificación, Factor Habilidades.

Elaborado por: Lozano Edinson, 2022.

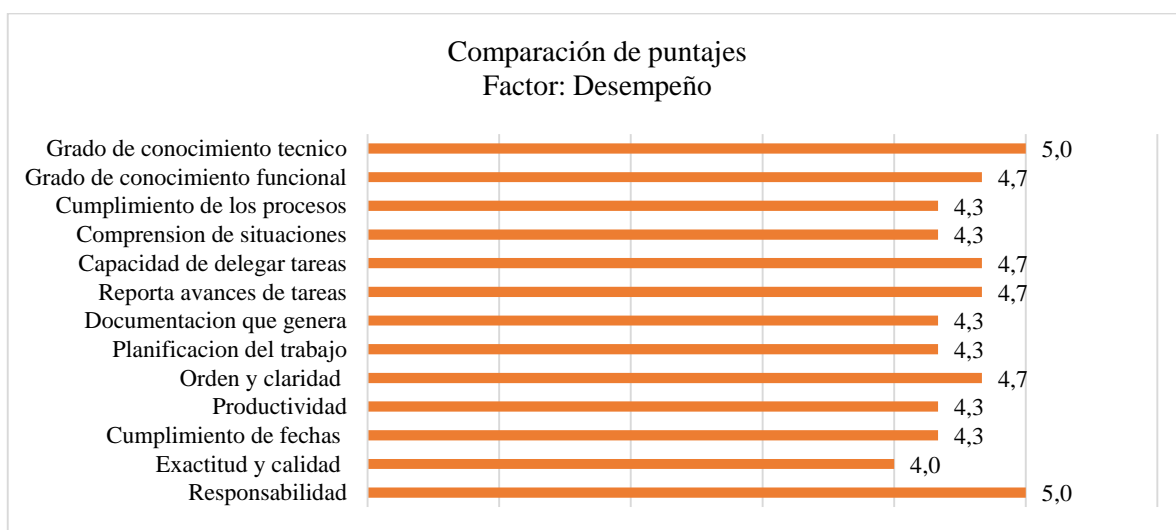
### Análisis:

La planificación, relación con la ciudadanía, compromiso con el equipo de trabajo y la capacidad de aprendizaje son las características de esta unidad. Mientras la toma de decisiones, manejo conflictos y la iniciativa tiene un puntaje menor con 3,75 puntos catalogada como Regular.

## UNIDAD DE SECRETARIA

### Descripción de la unidad

En esta unidad trabajan 3 personas evaluadas en su totalidad. Su principal función es mantener los archivos, control de los ingresos, salida de documentos y con la colaboración directa con las autoridades administrativas.

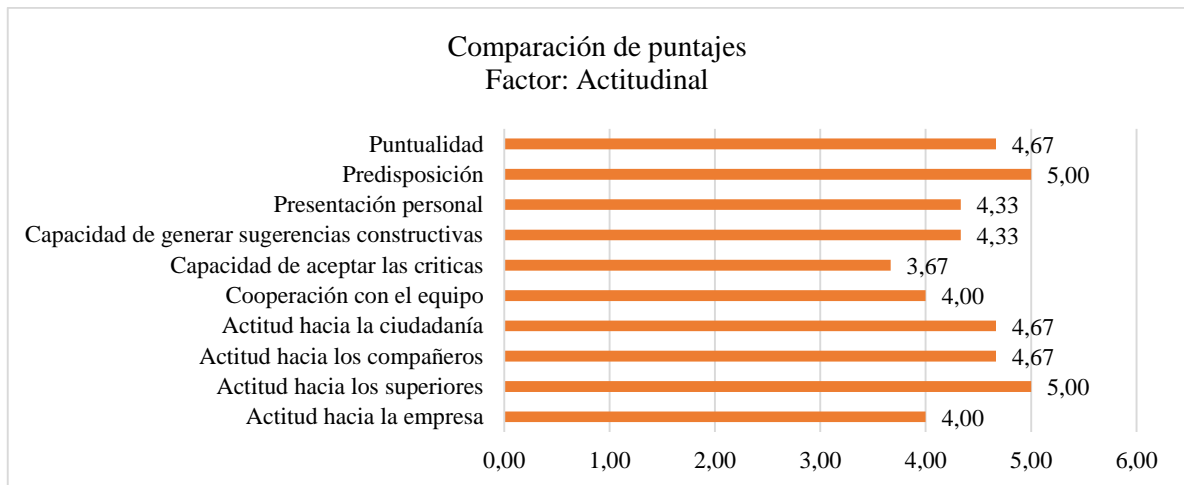


**Gráfico 39-3:** Unidad de secretaria, Factor Desempeño.

**Elaborado por:** Lozano Edinson, 2022.

### Análisis:

Los dos mayores puntajes que obtuvo esta unidad son los indicadores de conocimiento técnico y de responsabilidad que poseen y efectivamente llama la atención la mínima diferencia entre los demás indicadores, lo que quiere decir es que el desempeño se está cumpliendo.

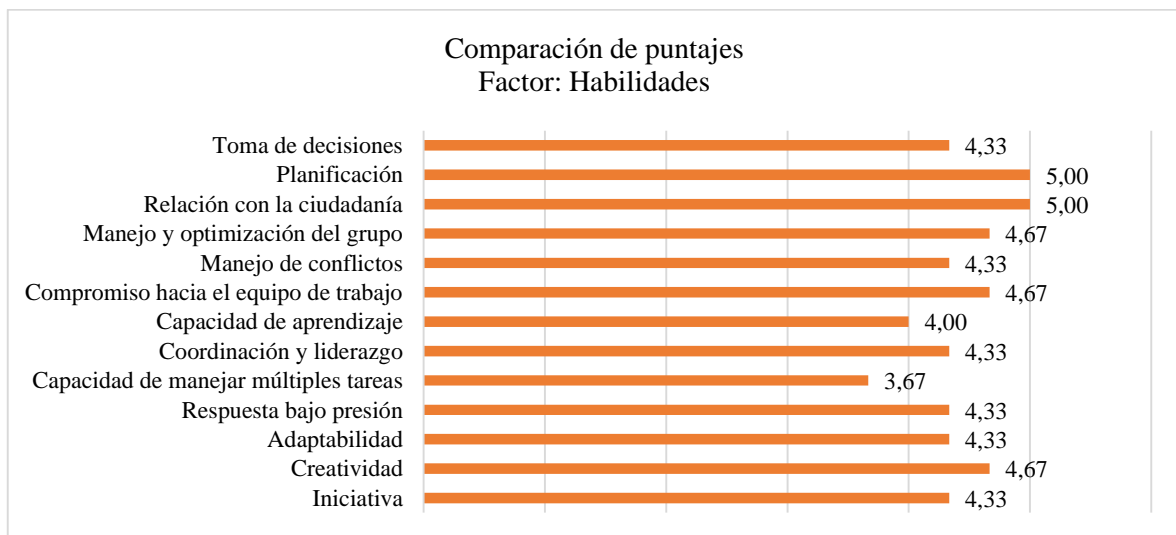


**Gráfico 40-3:** Unidad de secretaria, Factor Actitudinal.

**Elaborado por:** Lozano Edinson, 2022.

### **Análisis:**

Dentro del factor actitudinal sobresalen dos indicadores, la predisposición y la actitud hacia los superiores. De acuerdo con el puntaje obtenido como Excelente. Para la unidad de secretaria me parece una actitud saludable, sin embargo tiene una debilidad en el indicador, de aceptar las críticas, esto ocasiona que se puedan realizar cambios en el futuro.



**Gráfico 41-3:** Unidad de secretaria, Factor Habilidades.

**Elaborado por:** Lozano Edinson, 2022.

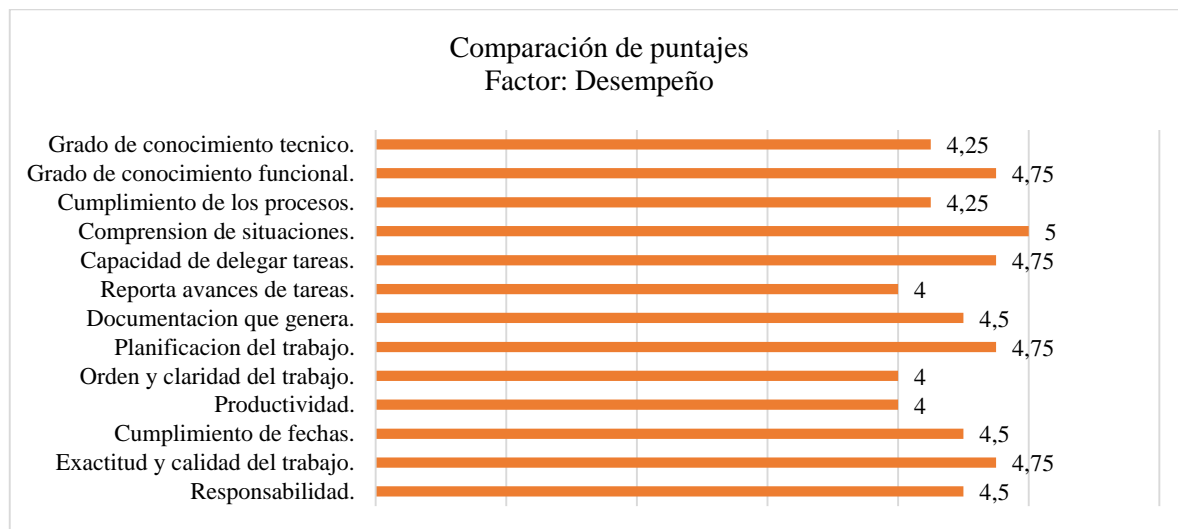
### Análisis:

En el factor de habilidades, presenta dos indicadores con un alto puntaje que son: la planificación, la relación con la ciudadanía, manejo del grupo y el compromiso hacia el equipo de trabajo como Excelente dentro de la escala de calificación. Se puede observar que su mayor debilidad es la capacidad de manejar múltiples tareas. Esto de una u otra manera incomoda en su labor diaria como secretarias.

## UNIDAD DE TALENTO HUMANO

### Descripción de la unidad.

En esta unidad trabaja 4 personas evaluadas en su totalidad. Su principal función es la de planear, coordinar, ejecutar y presta orientaciones técnicas sobre actividades de administración de personal basados en el bienestar social y en la salud ocupacional.



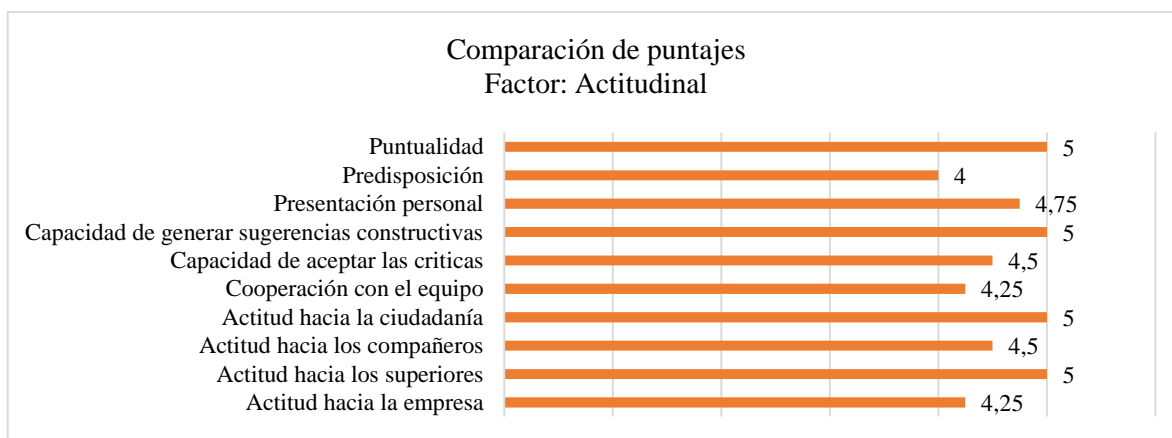
**Gráfico 42-3:** Unidad de Talento Humano, Factor Desempeño.

**Elaborado por:** Lozano Edinson, 2022.

### Análisis:

En la unidad de talento humano se destaca cuatro indicadores que son la del conocimiento funcional, capacidad de delegar tareas, planificación del trabajo y la exactitud y calidad del trabajo con un puntaje de 4,75 de Excelente según en la escala de calificación.

En términos generales la unidad de talento humano cumple a cabalidad con sus funciones y responsabilidades en el factor de desempeño calificado como Muy bueno.

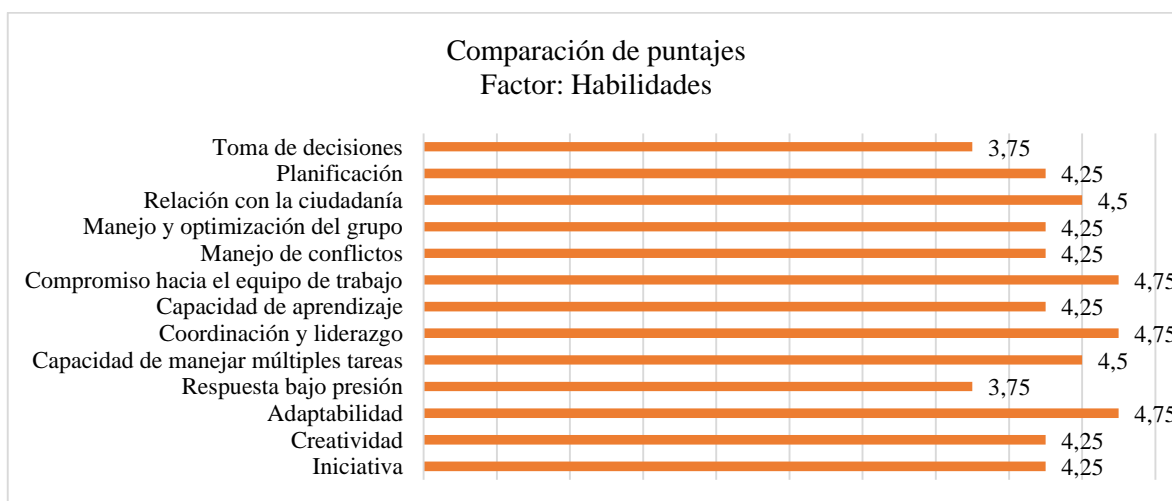


**Gráfico 43-3:** Unidad de Talento Humano, Factor Actitudinal.

**Elaborado por:** Lozano Edinson, 2022.

### Análisis:

Dentro del factor actitudinal se destacan cuatro indicadores con una calificación Excelente como son la puntualidad, generar sugerencias, actitud hacia la ciudadanía y la actitud hacia los superiores. En términos generales con el factor actitudinal cumple con las expectativas calificadas como Muy Bueno dentro de la escala de calificación.



**Gráfico 44-3:** Unidad de Talento Humano, Factor Habilidades.

**Elaborado por:** Lozano Edinson, 2022.



### Análisis:

Dentro del factor habilidades se desatacan dos indicadores, compromiso hacia el equipo de trabajo, coordinación y liderazgo y la adaptabilidad con un puntaje Excelente de 4,75 dentro de la escala de calificación.

Hay indicadores que se necesita mejorar en lo que respecta a la respuesta bajo presión y la toma de decisiones que acumulan un puntaje de 3,75 como Satisfactoria.

### 3.3.14. Resultados de los factores de Desempeño, Actitudinal y Habilidad

Tabla 23-3: Escala de calificación 2

ESCALA DE CALIFICACIÓN			
N.º	ESCALA	DESEMPEÑO	RANGO
1	Excelente	Alto	Entre 166 - 180
2	Muy bueno	Mejor a lo esperado	Entre 141 - 165
3	Satisfactorio	Esperado	Entre 126 - 140
4	Regular	Bajo a lo esperado	Entre 101 - 125
5	Insuficiente	Muy debajo a lo esperado	Entre 0 - 100

Fuente: Formato de evaluación al desempeño laboral, 2022.

Elaborado por: Lozano Edinson, 2022.

Tabla 24-3: Unidad administrativa

N.º	SERVIDOR EVALUADO	FACTORES DE EVALUACION			PUNTAJE /180	ESCALA LOSEP
		Desempeño (65)	Actitudinal (50)	Habilidades (65)		
1	Félix Mosquera Sergio Vicente	52	39	46	137	Satisfactorio
2	Gonzales Citelly Pablo David	52	35	46	133	Satisfactorio
3	Quinde Rea Margarita Lorena	54	38	52	144	Muy Bueno
4	Bustamante Uzca Gustavo Eliseo	55	46	48	149	Muy Bueno
5	Correa Chávez Candy Maricela	51	39	47	137	Satisfactorio
6	Rumazo Suarez Juan José	55	35	48	138	Satisfactorio
	<b>TOTAL</b>	<b>319</b>	<b>232</b>	<b>287</b>		

Fuente: Formato de evaluación al desempeño laboral, 2022.

Elaborado por: Lozano Edinson, 2022.

**Tabla 25-3:** Unidad de cuerpo de bomberos Bucay

N.º	SERVIDOR EVALUADO	FACTORES DE EVALUACION			PUNTAJE /180	ESCALA LOSEP
		Desempeño (65)	Actitudinal (50)	Habilidades (65)		
1	Oñate Bastidas Guadalupe del Roció	50	38	48	<b>136</b>	Satisfactorio
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>38</b>	<b>48</b>		

Fuente: Formato de evaluación al desempeño laboral, 2022.

Elaborado por: Lozano Edinson, 2022

**Tabla 26-3:** Unidad de EMAPA

N.º	SERVIDOR EVALUADO	FACTORES DE EVALUACION			PUNTAJE /180	ESCALA LOSEP
		Desempeño (65)	Actitudinal (50)	Habilidades (65)		
1	Naranjo Calvopiña Evelin Tatiana	57	45	56	<b>158</b>	Muy Bueno
2	Santa García Danilo Agustín	57	47	53	<b>157</b>	Muy Bueno
3	Santos Zavala Pablo Miguel	58	43	52	<b>153</b>	Muy Bueno
4	Toledo Buñay Yadira Elizabeth	53	44	50	<b>147</b>	Muy Bueno
	<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>45</b>	<b>53</b>		

Fuente: Formato de evaluación al desempeño laboral, 2022.

Elaborado por: Lozano Edinson, 2022.

**Tabla 27-3:** Unidad de desarrollo social

N.º	SERVIDOR EVALUADO	FACTORES DE EVALUACION			PUNTAJE /180	ESCALA LOSEP
		Desempeño (65)	Actitudinal (50)	Habilidades (65)		
1	Montalvo Iñamagua Carlos Patricio	53	42	56	151	Muy Bueno
2	Murillo Velasco Bernardo	50	42	55	147	Muy Bueno
3	Alban Guizado Lourdes Alexandra	53	41	56	150	Muy Bueno
4	Gómez Aguirre María del Carmen	56	41	52	149	Muy Bueno
5	Arellano Chávez Karoll Anette	53	41	54	148	Muy Bueno
6	Arrieta Toscano Adriana Belén	48	38	57	143	Muy Bueno

7	Cando Gladys Johanna	51	43	48	142	Muy Bueno
8	Cañadas Cabrera Nelly Cecilia	53	44	53	150	Muy Bueno
9	Cárdenas Troncoso Mónica Maricela	48	42	53	143	Muy Bueno
10	Gaibor Lucio María Fernanda	50	38	55	143	Muy Bueno
11	Galarraga Guevara Teresa Gabriela	53	39	56	148	Muy Bueno
12	Garofalo Revelo Némesis Dayan	55	42	53	150	Muy Bueno
13	Loja Solís José Luis	54	44	50	148	Muy Bueno
14	Matute Álvarez Arelis Dayana	50	42	53	145	Muy Bueno
15	Montalvo Iñamagua Jorge Washington	53	41	58	152	Muy Bueno
16	Peñañiel Cisneros Gloria Beatriz	50	42	57	149	Muy Bueno
17	Peñañiel Morales Aracelly Francisca	50	42	55	147	Muy Bueno
18	Pilco Urgiles Sara Belén	53	41	53	147	Muy Bueno
19	Roldan Bermeo Perth Alexander	53	43	52	148	Muy Bueno
20	Robalino Toledo Helen Betsabeth	54	43	58	155	Muy Bueno
21	Salazar Merino Karina Maricela	51	42	54	147	Muy Bueno
22	Sánchez Ramos Pamela Elizabeth	52	41	58	151	Muy Bueno
	<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>42</b>	<b>54</b>		

Fuente: Formato de evaluación al desempeño laboral, 2022.

Elaborado por: Lozano Edinson, 2022

Tabla 28-3: Unidad financiera

N.º	SERVIDOR EVALUADO	FACTORES DE EVALUACION			PUNTAJE /180	ESCALA LOSEP
		Desempeño (65)	Actitudinal (50)	Habilidades (65)		
1	Bravo Portilla Ximena Flor	58	38	50	146	Muy Bueno
2	Chucay Paredes Marcela del Pilar	60	47	60	167	Excelente

3	Guilcapi Criollo Marlene Fabiola	61	38	59	158	Muy Bueno
4	Méndez Silva Luis Klever	61	37	56	154	Muy Bueno
5	Paredes Toscano Lady Jennifer	60	39	57	156	Muy Bueno
6	Carrillo Zavala Silvia Esther	60	46	57	163	Muy Bueno
7	Valle Cárdenas Liliana Gabriela	60	42	57	159	Muy Bueno
<b>TOTAL</b>		<b>420</b>	<b>41</b>	<b>57</b>		

Fuente: Formato de evaluación al desempeño laboral, 2022.

Elaborado por: Lozano Edinson, 2022

Tabla 29-3: Unidad d Obras Públicas

N.º	SERVIDOR EVALUADO	FACTORES DE EVALUACION			PUNTAJE /180	ESCALA LOSEP
		Desempeño (65)	Actitudinal (50)	Habilidades (65)		
1	Cahuana Scotland Miriam Catalina	52	42	56	150	Muy Bueno
2	Castillo Cercado Jorge Geovanny	51	42	56	149	Muy Bueno
3	Montes Correa María José	51	44	53	148	Muy Bueno
4	Proaño Martínez Justo Leónidas	53	42	49	144	Muy Bueno
5	Romero Villacis Miriam Anabela	50	44	56	150	Muy Bueno
6	Villamar Gutiérrez Ignacio Gabino	53	42	56	151	Muy Bueno
<b>TOTAL</b>		<b>310</b>	<b>256</b>	<b>326</b>		

Fuente: Formato de evaluación al desempeño laboral, 2022.

Elaborado por: Lozano Edinson, 2022

**Tabla 30-3:** Unidad de Planificación

N.º	SERVIDOR EVALUADO	FACTORES DE EVALUACION			PUNTAJE /180	ESCALA LOSEP
		Desempeño	Actitudinal	Habilidades		
1	Asencio Lindao Eder Alonso	58	43	53	154	Muy Bueno
2	Balseca Molina Juan Manuel	59	46	57	162	Muy Bueno
3	Chávez Alcocer Ashley Mabel	56	43	53	152	Muy Bueno
4	Delgado Prado Cristhian Omar	54	42	54	150	Muy Bueno
5	Encalada Loja Xavier Daniel	56	43	55	154	Muy Bueno
6	Ramos Rodríguez Alexander Rafael	59	40	53	152	Muy Bueno
7	Valdiviezo Camacho Segundo Napoleón	58	43	52	153	Muy Bueno
8	Barragán Martínez Yuri Cecibel	58	42	56	156	Muy Bueno
9	Calderón Moreno David	54	44	54	152	Muy Bueno
10	Del Mónaco Ortiz Francisco Severio	57	43	53	153	Muy Bueno
11	Ying Paumin Kan Jacome	56	38	53	147	Muy Bueno
12	Pilay Salazar José Michel	60	46	56	162	Muy Bueno
	<b>TOTAL</b>	<b>685</b>	<b>513</b>	<b>649</b>		

Fuente: Formato de evaluación al desempeño laboral, 2022.

Elaborado por: Lozano Edinson, 2022

**Tabla 31-3:** Unidad de secretaria

N.º	SERVIDOR EVALUADO	FACTORES DE EVALUACION			PUNTAJE /180	ESCALA LOSEP
		Desempeño (65)	Actitudinal (50)	Habilidades (65)		
1	Cerezo Loor Klever Samuel	61	45	61	167	Excelente
2	Torres Úrgeles Cindy Michele	57	46	58	161	Muy Bueno

<b>3</b>	Gavilánez Cruz Patricia Fabiola	58	42	54	154	Muy Bueno
	<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>133</b>	<b>173</b>		

**Fuente:** Formato de evaluación al desempeño laboral, 2022.

**Elaborado por:** Lozano Edinson, 2022

**Tabla 32-3:** Unidad de Talento Humano

N.º	SERVIDOR EVALUADO	FACTORES DE EVALUACION			PUNTAJE /180	ESCALA LOSEP
		Desempeño (65)	Actitudinal (50)	Habilidades (65)		
<b>1</b>	González Solís Margarita del Roció	59	46	54	159	Muy Bueno
<b>2</b>	Moreno Vallejo Rosita de Lourdes	57	45	56	158	Muy Bueno
<b>3</b>	López Lema María del Roció	57	47	57	161	Muy Bueno
	<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>138</b>	<b>167</b>		

**Fuente:** Formato de evaluación al desempeño laboral, 2022.

**Elaborado por:** Lozano Edinson, 2022

### **Análisis general:**

Con base en los resultados obtenidos mediante la aplicación del formato de evaluación del desempeño, los servidores administrativos muestran muy buenos conocimientos sobre las funciones y responsabilidades como también en la consecución de las metas y objetivos propuestos.

Una vez concluida la evaluación del desempeño laboral de los servidores administrativos del GAD Municipal Antonio Elizalde, se realizó la retroalimentación a la directora de la unidad de talento humano y demás autoridades sobre las fortalezas y debilidades con las que cuenta los servidores que se hicieron evidentes en el proceso de la evaluación, con el único fin de fortalecer la institución.

Además, la directora se encargará de hacer saber a cada servidor su nivel de logro alcanzado y los aspectos que deberán ser mejorados.

Entre las fortalezas se encuentra los siguientes:

- El personal cumple con sus funciones y horarios establecidos
- Demuestran iniciativa en el desarrollo de sus actividades programada por la institución.

- Los ciudadanos están conformes con el servicio que da el personal.

Entra las debilidades se encuentran las siguientes:

- Falta de conocimientos técnicos.
- No todo el personal que labora en la institución conoce las políticas y directrices.
- Desconocimiento sobre si se ha realizado la evaluación del desempeño.

En función de los logros obtenidos en los resultados finales de la evaluación al desempeño de los servidores administrativos corresponderán los siguientes niveles.

**Tabla 33-3:** Sanciones & incentivos

<b>ESCALA</b>	<b>INCENTIVO – RECONOCIMIENTO - SANCIONES</b>
Excelente	Ascenso de puesto a su excelente desempeño. Incentivo en bono anual equivalente a un % de su salario. Capacitación o talleres costeados por la institución en instituciones externas.
Muy bueno	Reconocimiento con la entrega de una placa por su buen desempeño. Capacitación costeados en un 50% por la institución en otras instituciones.
Satisfactorio	Reconocimiento a que se ha cumplido con los objetivos y metas propuestos.
Regular	Capacitación en la misma institución dirigida por su inmediato superior para mejorar su desempeño dentro de la misma. Realizar la evaluación del desempeño mensual para ver si está o no mejorando su desempeño en la institución.
Insuficiente	Se le notificará con anticipación su carta de culminación de su contrato con la institución.

**Fuente:** Formato de evaluación al desempeño laboral, 2022.

**Elaborado por:** Lozano Edinson, 2022

### **3.3.15. Plan de Capacitación**

Se requiere implementar un plan de capacitación en todas las instituciones públicas o privadas. Su implementación se registra en un documento, donde se registran las capacitaciones realizadas durante el año, de acuerdo con las necesidades de la empresa, con el único fin de mejorar las capacidades técnicas y productivas.

#### *3.3.15.1. Objetivos*

- Proporcionar un plan de capacitación, para mejorar la productividad de los del talento humano de la institución.
- Proporcionar una herramienta para mejorar el capital humano en la institución.
- Proponer un sistema de desarrollo empresarial, para el mejoramiento continuo del personal para que beneficie a la institución

#### *3.3.15.2. Proceso de entrenamiento*

Diagnóstico: se debe completar con el inventario de las necesidades del entrenamiento que se deben satisfacer.

Diseño: Desarrollar el programa de entrenamiento que satisfaga las necesidades identificadas.

Implementación: Aplicación y conducción del programa de capacitación.

Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento.

#### *3.3.15.3. Desarrollo de la capacitación*

**Diagnóstico;** Según la investigación de campo realizado a Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal General Antonio Elizalde, Provincia de Guayas, se detectaron varios problemas y que se mencionan a continuación:

- a) Mala comunicación de algunos empleados.
- b) Capacitaciones esporádicas.
- c) Poco trabajo en equipo.
- d) Pocas capacitaciones sobre liderazgo.

#### *3.3.15.4. Diseño de la evaluación*

Este paso es fundamental porque debe incluir todos los aspectos que la institución considere necesarios para evaluar a sus empleados, quienes deben sentirse incluidos en ellos. Por esta razón, es importante que su diseño sea atractivo, simple de implementar y completo.



#### *3.3.15.5. Beneficios para la institución*

Evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo y determinar la contribución de cada empleado.

Se puede identificar a los empleados que necesitan actualizaciones o capacitación adicional en áreas específicas de trabajo y seleccionar empleados que sean elegibles para promoción o transferencia.

Puede crear más dinamismo en su política de recursos humanos creando oportunidades para los empleados.

#### ***3.3.16. Implementación del Plan de Capacitación***

Para el desarrollo del Plan de Capacitación, se efectuará una serie de actividades que a continuación se detallan: Para invitar a los empleados al evento el jefe de la unidad se dirige a ellos en forma oral, estos deberán asistir a las capacitaciones porque se tomará nota de la asistencia, la cual ira en cuenta para futuras capacitaciones y a la vez se le amonestará por escrito con copia a sus expedientes, perjudicando su récord. Durante el evento el instructor irá tomando la asistencia de los participantes a la llegada de estos al evento, para después hacer la respectiva inauguración.

Para realizar un plan de formación se realizarán una serie de actividades concretamente como se detalla a continuación: se invitará a los empleados a participar en los eventos, el instructor dará una charla, tienen que asistir a las sesiones de formación por la participación y la asistencia será grabado., se tendrá en cuenta para la formación posterior, y también será sancionado perjudicando así su expediente.

##### *3.3.16.1. Evaluación y seguimiento*

Una vez finalizada la capacitación, es necesario evaluar para ver si ha tenido éxito o no.

Si se entrega correctamente y se logran los resultados deseados, el método pueden usarse en futuros cursos de capacitación; de lo contrario, los participantes pueden necesitar más capacitación y los cursos futuros deben cubrir diferentes temas y/o usar otros métodos.

##### *3.3.16.2. Para medir la eficacia del Plan de capacitación se debe evaluar*

Lo más importante es saber si se han alcanzado o no los resultados finales de los objetivos de formación preestablecidos; Es decir, si se han producido los cambios necesarios.

Los empleados deben ser evaluados para determinar su nivel de aprendizaje y habilidades que esperan dominar.

Es necesario realizar una prueba previa sobre el tema a capacitar y una prueba posterior para comprobar si los conocimientos adquiridos durante la capacitación han sido completamente asimilados, para lo cual se evaluará a los participantes. Verifique antes de entrenar y obtenga lo mismo.

Un aumento significativo en las calificaciones indicará el valor informativo del curso y el nivel de conocimiento absorbido, el nivel de aprendizaje también lo puede evaluar el supervisor o jefe inmediato del empleado a través de la forma en que el empleado desarrolla las funciones de su puesto después de la capacitación.

- **La Conducta**

Posteriormente se hace una evaluación sobre la conducta de los participantes para verificar si hay cambios positivos después de haber asistido a las capacitaciones.

- **La Reacción**

Es decir, las opiniones que pudieran ser descritas por los participantes que se sometieron a la capacitación.

- **Seguimiento**

Durante la formación se realiza el seguimiento de eventos y actividades, así como la aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes juega un papel fundamental. El seguimiento les dice a los participantes que el responsable de la capacitación no solo está interesado en el desarrollo de la capacitación y las personas que la reciben, sino que también tiene un interés genuino en el resultado final de la organización.

El plan de capacitación debe ser continuo a través de controles internos, tanto para capacitador como a los empleados, por lo que la evaluación debe respaldarse para:

Conseguir un desarrollo formativo satisfactorio, descubriendo errores en los procesos y mejorando la formación futura para que responda a las necesidades actuales.

Se debe preparar un informe para cada plan de entrenamiento y los resultados de la evaluación del plan, y es responsabilidad del entrenador presentarlos a la directora de talento humano.

Sin embargo, el entrenamiento debe continuar no solo durante el curso sino incluso después del final del evento.

El seguimiento posterior al evento es efectivo si se involucra a los jefes inmediatos de los subordinados, porque son personas que conocen profundamente las funciones y problemas de sus departamentos, y sobre todo porque es su responsabilidad. También deben conocer el contenido del curso, cómo se enseña y los objetivos del curso.

El siguiente método que se puede utilizar es la entrevista personal entre el empleado y su superior inmediato, porque crea la posibilidad de analizar las situaciones en el departamento o la posición inapropiada de los superiores que pueden dificultar la aplicación de conocimientos o habilidades.

### 3.3.17. Cronograma de actividades

Tabla 34-3: Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	SEMANAS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Presentación del plan de capacitación.										
Análisis y aprobación.										
Planificación de la evaluación y capacitación.										
<b>Sistema de evaluación y capacitación.</b>										
Comunicación a los empleados de la institución.										
Elección y método de evaluación y capacitación.										
Capacitación y evaluación de los evaluadores										
Aplicación de la evaluación y capacitación										
<b>Resultados de la evaluación y capacitación.</b>										
Análisis e interpretación de resultados										
Divulgación de los resultados obtenidos										
Verificación del cumplimiento de los objetivos										
Evaluación final del plan de capacitación.										

**Fuente:** Google, 2022.

**Realizado por:** Lozano Edinson, 2022

Mediante este programa de formación y socialización aumentará notablemente los conocimientos de los servidores, así como también aumentará su nivel de eficiencia en su puesto de trabajo. Además, esto ayudará a tomar mejores decisiones, resolver problemas en menor tiempo, garantizar un flujo rápido de la información y el trabajo en equipo, mantiene altos niveles de autoconfianza y autoestima, de tal manera que el servidor mejore su desempeño laboral y beneficiará positivamente a la institución.

### ***3.3.18. Proceso de reclutamiento***

En el proceso de reclutamiento tiene como objetivo principal encontrar candidatos idóneos para cubrir los puestos vacantes de la institución. En esta fase de selección consiste en convocar a los candidatos con la puntuación más alta y con la mayor capacidad de ocupar puestos vacantes en la institución. Este ciclo finaliza cuando la entidad envía solicitudes de aprobación a los aspirantes. Una vez finalizada esta fase se iniciará la selección de personal.

La selección es la selección de personas que luego formaran parte del proceso de reclutamiento, con lo cual, los candidatos presentaran con sus hojas de vida. En esta etapa se conocerá las habilidades, actitudes y el aporte que pueden dar a la institución, los postulantes deberán demostrar que son aptos de ocupar el puesto de vacante.

Las técnicas por utilizarse durante el proceso son:

- Entrevista.
- Test de conocimientos.
- Test de personalidad.
- Control y seguimiento

Una vez completada esta fase de selección, el o los candidatos serán elegibles a incorporarse a la institución y luego deberán presentar los documentos requeridos por la organización para la contratación.

- Plan de estudios.
- Cédula de identidad y de votación.
- Ficha prueba de conocimientos.
- Ficha prueba de razonamiento.
- Certificado de experiencia laboral mínima de 2 años.

### ***3.3.19. Políticas & incentivos***

El propósito de este proceso es motivar a los empleados a trabajar de manera más eficiente mejorando la preparación del equipo para lograr las metas y objetivos establecidos. Diseñar el programa de incentivos correcto ayuda a los empleados a mantenerse motivados y sentirse más comprometidos y beneficiarse de los resultados.

La entrega de los incentivos sería mediante:

- Votación para el empleado del mes.
- Reconocimiento a los mejores colaboradores.
- Mejores líderes en cada unidad.
- Vacaciones pagadas para los mejores empleados.

Su tarea principal es determinar los valores habilidades y cualidades de una persona detectar fallas en el control y seguimiento al personal y la incorporación de nuevos colaboradores a la entidad. El propósito de esta estrategia es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos planteados a largo plazo ayudando así a los empleados de GAD General Antonio Elizalde a mejorar su desempeño laboral.

Desarrollar una técnica para evaluar objetivamente el rendimiento laboral a los empleados en la organización, esta técnica de evaluación permite detectar errores y corregirlos a tiempo, esta técnica permite conocer la eficiencia laboral de las personas, su éxito dependerá de la capacitación para su cumplimiento. Se realizará un modelo sistemático todas las unidades administrativas se analizarán las fortalezas y debilidades y se descubrirá el área que se necesita mejorar.

Su objetivo primordial es mejorar las habilidades del personal mediante la formación y la evaluación aplicada a cada área de trabajo de forma individual. La evaluación al desempeño laboral tiene como

objetivo mejorar los resultados de los servidores administrativos de la institución. Para lograr un objetivo que involucra los aportes y esfuerzos de todos los que integran la institución se buscan nuevos objetivos tales como:

- La idoneidad para el puesto a contratar.
- Capacitación.
- Incentivo salarial por buen desempeño en la unidad.
- Relaciones humanas.
- Recursos humanos.
- Potencial de los empleados.
- Estímulos.
- Eficiencia operativa en la entidad.
- Retroalimentación.

## CONCLUSIONES

- ✓ Al realizar la entrevista a la directora de la unidad de talento humano se pudo identificar las principales debilidades que están presentes en cada una de las áreas administrativas y en que debe enfocarse, para generar el cambio y mejorar el desempeño del talento humano del GAD Municipal.
- ✓ A través de un análisis de comparación de resultados obtenidos según los factores, se concluye que el GAD Municipal, obtiene resultados aceptables, ya que el Municipio General Antonio Elizalde en índices generales obtuvo una muy buena calificación.
- ✓ El servidor administrativo desconoce cuáles los parámetros de la evaluación, tales como las habilidades, competencias técnicas, adaptabilidad y trabajo en equipo, descartando completamente la existencia de una comunicación efectiva, impidiendo así al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.
- ✓ De acuerdo a la escala de calificación elaborada por la LOSEP, se ha establecido que los resultados obtenidos no alcanzan su mayor puntuación en la evaluación del desempeño a los servidores públicos del GAD Municipal General Antonio Elizalde, causando gran preocupación por la falta de capacitación, carencia de control y seguimiento constante, lo que dificulta la preparación profesional del servidor público.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Crear canales de comunicación desde los altos mandos hasta el personal subordinado, ya que mediante el uso de esta herramienta se podrá alcanzar los objetivos institucionales.
- ✓ Implementar el formato de evaluación desempeño laboral en 90 grados, porque es muy práctico, fácil de entender e implementar, y además hace más precisa y objetiva.
- ✓ Se sugiere establecer programas de capacitación a todo el personal administrativo del GAD Municipal General Antonio Elizalde, con el fin de impulsar adecuadamente sus habilidades, conocimientos y destrezas, dicho propósito les permitirá cumplir con las exigencias del entorno, así como mejorar los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.
- ✓ Por último, se recomienda dialogar con todos los directores de cada una de las unidades administrativas para realizar monitoreo y seguimiento constante, posterior a la obtención de los resultados alcanzados para potenciar sus habilidades de cada servidor administrativo con el fin de lograr las metas y objetivos institucionales.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alveiro Montoya, C. (2009). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>
- Bernal. (2012). *Metodología de la Investigación: Descriptiva*. Mexico: McGraw Hill.
- Bernal. (2012). *Metodología de la Investigación: Exploratorio*. Mexico: McGraw Hill.
- BUENO, M. J. (03 de Junio de 2013). *Blog Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de Master Executive en Dirección de Empresas Tecnológicas e Industriales: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/03/evaluacion-de-desempeno-como-visualizador-de-rendimiento/>
- CALLEGAS, J. L. (2020). *Investigación y educación superior*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=W67WDwAAQBAJ&pg=PA66&dq=Se+emplea+cuando+el+inter%20C3%A9s+de+la+investigaci%C3%B3n+es+analizar+cambios+a+trav%C3%A9s+del+tiempo+en+determinadas+variables+o+en+las+relaciones+entre+estas.+Recolectan+datos+a+trav%C3%A9s+d>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Mexicana Reg. Num. 736.
- CHIAVENATO, I. (2011). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. Mexico: Graw Hill,. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=4I-KtgAACA AJ&dq=administracion+de+recursos+humanos&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books?id=4I-KtgAACA AJ&dq=administracion+de+recursos+humanos&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y)
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Colombia: Ecoe. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=-trDDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=cuesta+santos+2010&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=cuesta%20santos%202010&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=-trDDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=cuesta+santos+2010&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=cuesta%20santos%202010&f=false)
- Dolan, S. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Escoffet, Folgueiras, Luna, & Palau. (2016). *Elaboración y validación de un cuestionario para la valoración de proyectos de aprendizaje de servicios*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 21(70), 929-949. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v21n70/1405-6666-rmie-21-70-00929.pdf>

- Iturralde Torres, J. I. (2011). 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. (*Tesis de Ingeniería*). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Tungurahua, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1786>
- Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP. (09 de Diciembre de 2020). Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010 Última modificación: 09-dic.-2020. Quito, Ecuador: LEXIS FINDER. Obtenido de [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley\\_organica\\_servicio\\_publico2.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley_organica_servicio_publico2.pdf)
- MONTOYA, C. (nn de 11 de 2009). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 9-10. Recuperado el 19 de noviembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Naranjo López, S. J. (2012). El desempeño laboral en el balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato y su incidencia en la satisfacción al cliente. *Magíster en Gerencia Pública*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Tungurahua, Ecuador. Recuperado el 17 de Diciembre de 2021, de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/6019>
- Ramírez, I. D. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación : investigación*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=4Y-kHGjEjy0C&pg=PA158&dq=Se+realiza+sin+manipular+deliberadamente+variables.+Es+decir,+es+investigaci%C3%B3n+donde+no+hacemos+variar+intencionalmente+las+variables+independientes&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjtw\\_W1yrb0AhU](https://books.google.com.ec/books?id=4Y-kHGjEjy0C&pg=PA158&dq=Se+realiza+sin+manipular+deliberadamente+variables.+Es+decir,+es+investigaci%C3%B3n+donde+no+hacemos+variar+intencionalmente+las+variables+independientes&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjtw_W1yrb0AhU)
- Rodrigo, A. I. (2013). *Evaluación del desempeño en la Ilustre Municipalidad del Cantón El Tambo*. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana / Tesis / Grado. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/5136>
- Rodríguez Jaya, M. Y. (2017). Análisis y evaluación al desempeño del talento humano del área administrativa del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Macará, provincia de Loja, para el año 2016. (*Tesis de Ingeniera Comercial*). Universidad Nacional

de Loja, Loja, Loja, Ecuador. Recuperado el 17 de Diciembre de 2021, de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/19645>



## **ANEXOS**

### **ANEXO A: ENTREVISTA A LA DIRECTORA DE TALENTO HUMANO.**

#### **ENTREVISTA DIRIGIDA A LA DIRECTORA DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO**

**Nombres y Apellidos del entrevistada:**

**Nombre del cargo que desempeña:**

**Fecha de la entrevista:**

- 1. ¿Cuántos servidores administrativos cuenta el GAD General Antonio Elizalde?**
  
- 2. ¿Conoce la misión y visión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Bucay?**
  
- 3. ¿Cree usted que el proceso de selección y valoración de puestos es eficiente y efectivo para los intereses de la institución?**
  
- 4.- ¿Cuenta con procesos de capacitación de inducción para el nuevo personal?**
  
- 5. ¿El GAD General Antonio Elizalde, realiza una evaluación del desempeño a su personal?**
  
- 6. ¿Por qué es importante que se realice una evaluación del desempeño laboral?**
  
- 7. ¿De qué forma son controladas las tareas asignadas al personal?**
  
- 8. ¿Cree usted que el personal del GAD General Antonio Elizalde contribuye eficientemente en el cumplimiento de del deber de esta entidad?**
  
- 9. ¿Cree que los resultados de la evaluación de desempeño deberían guardarse en el expediente de cada servidor o socializarse?**

**ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL HUMANO.**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN BUCAY**

**Objetivo:** Determinar cómo la evaluación del desempeño influye en los servidores administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal General Antonio Elizalde (Bucay) Provincia del Guayas.

**Dirigido a:** Todos los Servidores Administrativos del Municipio.

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada enunciado antes de marcar su respuesta.

**DATOS INFORMATIVOS**

**Genero:**

Femenino

Masculino

**Mencione cuál es su edad según las alternativas señaladas:**

• Entre 20 – 29 años

• Entre 30 – 39 años

• Entre 40 – 49 años

• Entre 50 – 59 años

• De 60 años en adelante

**Qué nivel de instrucción posee:**

• Bachiller

• Estudios Superiores

• Postgrado

**1.- ¿Para usted es importante que se realice la evaluación de desempeño?**

Si

No

**2.- ¿Han realizado alguna vez la evaluación de desempeño laboral en la institución?**

Si

No

**3.- ¿Cuál de los siguientes objetivos cree usted que es la más importante en una la evaluación del desempeño**

• Mejoramiento del desempeño.

- Promover ascenso del personal.
- Realizar cursos de capacitación.
- Corregir debilidades en diseño de puestos.

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

- Conocer cuáles son las expectativas de sus jefes a cerca del desempeño de sus subordinados.
- Que los empleados conozcan sus fortalezas y debilidades.
- Ayudar a los supervisores a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales.
- Se implementen programas de capacitación y desarrollo.
- Otros.

**5.- ¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar de los servidores en la institución?**

SI  NO

**6.- ¿Cómo fue su ingreso a la institución?**

- Concurso de méritos y oposición
- Sin concursos de mérito y oposicion.
- Recomendación personal.
- Otros.

**7.- ¿Cuándo usted se incorporó al GAD General Antonio Elizalde, recibió capacitaciones de inducción?**

SI  NO

**8.- Considera que el espacio físico en el que desarrolla sus actividades laborales es:**

Apropiado   
 No apropiado

**9.- ¿Cuál de las siguientes opciones considera usted, que podría ser la causa de un bajo rendimiento en la institución?**

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

**10.- ¿Piensa usted que es importante capacitar a los servidores administrativos con relación a los resultados obtenidos a través de la evaluación?**

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- En desacuerdo.

**ANEXO C: FORMATO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL.**

<b>FORMATO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL</b>		
<b>Datos del Colaborador</b>		
<b>Nombres:</b>		<b>Apellidos:</b>
<b>Cargo:</b>		<b>Fecha:</b>
<b>Marque con una X en la calificación que usted considere</b>		
<b>5. Excelente 4. Muy Bueno 3. Satisfactorio 2. Regular 1. Insuficiente</b>		
<b>N.º</b>	<b>FACTOR: DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>Calificación</b>
	<b>INDICADORES</b>	
<b>1</b>	Responsabilidad.	
<b>2</b>	Exactitud y calidad de trabajo.	
<b>3</b>	Cumplimiento de fechas estimadas.	
<b>4</b>	Productividad/volumen y cantidad de trabajo.	
<b>5</b>	Orden y claridad en el trabajo.	
<b>6</b>	Planificación del trabajo.	
<b>7</b>	Documentación que genera.	
<b>8</b>	Reporta avances de tareas.	
<b>9</b>	Capacidad de delegar tareas.	
<b>10</b>	Comprensión de situaciones.	
<b>11</b>	Cumplimiento de los procesos.	
<b>12</b>	Grado de conocimiento funcional.	
<b>13</b>	Grado de conocimiento técnico.	
	<b>TOTAL.</b>	
	<b>Promedio /13</b>	
<b>FACTOR: ACTITUDINAL</b>		<b>Calificación</b>
<b>INDICADORES</b>		
<b>14</b>	Actitud hacia la empresa.	
<b>15</b>	Actitud hacia los superiores.	
<b>16</b>	Actitud hacia los compañeros.	
<b>17</b>	Actitud hacia la ciudadanía.	
<b>18</b>	Cooperación con el equipo.	
<b>19</b>	Capacidad de aceptar las críticas.	
<b>20</b>	Capacidad de generar sugerencias constructivas.	
<b>21</b>	Presentación personal.	
<b>22</b>	Predisposición.	
<b>23</b>	Puntualidad.	
	<b>TOTAL</b>	
	<b>Promedio /10</b>	



<b>FACTOR: HABILIDADES</b>		<b>Calificación</b>
<b>INDICADORES</b>		
<b>24</b>	Iniciativa.	
<b>25</b>	Creatividad.	
<b>26</b>	Adaptabilidad.	
<b>27</b>	Respuesta bajo presión.	
<b>28</b>	Capacidad de manejar múltiples tareas.	
<b>29</b>	Coordinación y liderazgo.	
<b>30</b>	Capacidad de aprendizaje.	
<b>31</b>	Compromiso hacia el equipo de trabajo.	
<b>32</b>	Manejo de conflictos.	
<b>33</b>	Manejo y optimización del grupo.	
<b>34</b>	Relación con la ciudadanía.	
<b>35</b>	Planificación.	
<b>36</b>	Toma de decisiones.	
<b>TOTAL</b>		
<b>Promedio /13</b>		

**ANEXO D: FOTOGRAFIA DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS.**



