



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

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL TALENTO HUMANO DEL
DEPARTAMENTO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO
DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LA MANÁ**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA:

JULISSA ARACELY RODRIGUEZ REYNO
VICTORIA MICAELA SEGOVIA ZAMBRANO

Riobamba – Ecuador

2023



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

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL TALENTO HUMANO DEL
DEPARTAMENTO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO
DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LA MANÁ**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA: JULISSA ARACELY RODRIGUEZ REYNO

VICTORIA MICAELA SEGOVIA ZAMBRANO

DIRECTOR: ING. STALIN EFRÉN ARGUELLO ERAZO, Ph.D.

Riobamba – Ecuador

2023

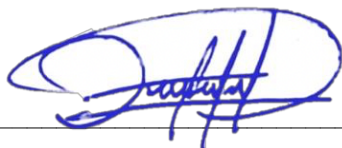
©2023, Julissa Aracely Rodriguez Reyno & Victoria Micaela Segovia Zambrano

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

Nosotras, Julissa Aracely Rodriguez Reyno & Victoria Micaela Segovia Zambrano, declaramos que el presente Trabajo de Titulación es de nuestra autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autores asumimos 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, 02 de Marzo del 2023



Julissa Aracely Rodriguez Reyno
CI: 150119219-7



Victoria Micaela Segovia Zambrano
CI: 050367383-2

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 DEL DESEMPEÑO AL TALENTO HUMANO DEL DEPARTAMENTO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LA MANÁ**, realizado por las señoritas **JULISSA ARACELY RODRIGUEZ REYNO & VICTORIA MICAELA SEGOVIA ZAMBRANO**, 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.

FIRMA

FECHA

Ing. Edison Vinicio Calderón Morán
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



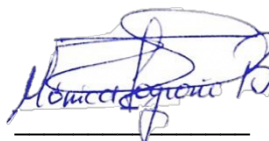
02-03-2023

Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo, Ph.D
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN



02-03-2023

Lic. Mónica Alejandra Logroño Becerra
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



02-03-2023

DEDICATORIA

Con inmenso amor dedico este trabajo a mis padres por ser el pilar fundamental de mi vida, quienes con su amor, sabiduría y dulzura han inculcado en mí ejemplos dignos de superación y entrega, de no temer las adversidades lo cual me ayudado a salir a delante en los momentos más difíciles. A mis hermanos, por su cariño y apoyo incondicional, especialmente a mi hermano Alex por haber confiado en mí, brindándome esta oportunidad de superación personal y profesional y muchas veces poniéndose en papel de padre durante toda mi vida. A toda mi familia por sus consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas. Finalmente quiero dedicar esta tesis a todos mis amigos y a todas las personas que de una y otra manera estuvieron en este arduo camino, dándome sus palabras de aliento en momentos en los que se presentaban obstáculos.

Julissa.

Esta tesis está dedicada: A mis padres Hugo y Rosa quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre. A mis hermanos Nallely y Alejandro por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias. A toda mi familia Segovia Zambrano porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas. Finalmente quiero dedicar esta tesis a todas esas personas especiales, que con su apoyo y enseñanzas fui aprendiendo en el transcurso de mi vida, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día, gracias por todo.

Victoria

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme y guiarme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida. A mis padres que con sus ejemplos me ha enseñado a no rendirme ante nada y a seguir adelante. A mi hermano que con su apoyo y sus consejos me ha ayudado afrontar retos en la vida. Agradecida con mis hermanas por su apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera universitaria, por compartir momentos de alegría, tristeza. A mi querida Universidad, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, y a la Facultad de Administración de Empresas, por brindarme la oportunidad de formarme profesional y personalmente, con su personal docente, quienes han forjado en mi persona conocimientos innovadores y prácticos, los mismos que servirán para mi desarrollo profesional. De igual manera quiero agradecer a mi tutor de tesis el Ing. Stalin Arguello y a la Ing. Mónica Logroño quienes, con sus conocimientos y apoyo constante, me guiaron para obtener como resultado la culminación de mi tesis. Finalmente, a mi compañera y amiga Micaela Segovia por haberme brindado su amistad y ser parte de este arduo camino.

Julissa.

Primeramente, agradezco a mi Dios quien ha sido mi guía, fortaleza y su mano de fidelidad y amor que ha estado conmigo hasta el día de hoy. A mis padres y hermanos, que con sus demostraciones ejemplares me han enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y por compartir conmigo alegrías y tristezas. También deseo expresar gratitud a mi querida Universidad que es la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por haberme permitido formarme como Licenciada en Administración de Empresas, gracias a todas las personas que fueron partícipes de este proceso, peculiarmente agradezco a mis tutores de tesis el Ing. Stalin Arguello y a la Ing. Mónica Logroño por esa valiosa guía y asesoramiento en la realización de la misma, igualmente dedico mi agradecimiento a una persona muy especial en mi vida, quien me apoyo en todo los aspectos ya sea de manera directa o indirecta, gracias a todos ustedes, fueron los responsables de realizar este aporte, que el día de hoy se verá reflejado en la culminación de mi paso por esta prestigiosa universidad. Este es un momento muy especial que espero perdure en el tiempo, no solo en la mente de las personas a quienes agradecí anteriormente, sino también a quienes invirtieron su tiempo para revisar mi proyecto de tesis. Finalmente quiero agradecer a mi amiga Julissa Rodríguez con quien viví muchas cosas buenas y malas a la vez, tu amistad es uno de los regalos más bonitos que me dejó mi querida Universidad. A todos ustedes les extiendo un agradecimiento especial.

Victoria

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1.	Planteamiento del problema	2
1.1.1.	<i>Limitaciones y delimitaciones.....</i>	<i>4</i>
1.1.1.1.	<i>Limitaciones</i>	<i>4</i>
1.1.1.2.	<i>Delimitaciones</i>	<i>4</i>
1.1.2.	<i>Problema general de investigación.....</i>	<i>4</i>
1.1.3.	<i>Problemas específicos de investigación.....</i>	<i>4</i>
1.2.	Objetivos	5
1.2.1.	<i>Objetivo general</i>	<i>5</i>
1.2.2.	<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>5</i>
1.3.	Justificación	5
1.3.1.	<i>Justificación teórica</i>	<i>5</i>
1.3.2.	<i>Justificación metodológica</i>	<i>6</i>
1.3.3.	<i>Justificación práctica</i>	<i>6</i>

CAPÍTULO II

2.	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	8
2.1.	Antecedentes de la investigación.....	8
2.2.	Marco teórico.....	10
2.2.1.	<i>Evaluación.....</i>	<i>10</i>
2.2.1.1.	<i>Características de la evaluación.....</i>	<i>10</i>
2.2.1.2.	<i>Tipos de evaluación</i>	<i>11</i>
2.2.2.	<i>Talento humano</i>	<i>12</i>
2.2.2.1.	<i>Importancia del talento humano</i>	<i>12</i>

2.2.2.2.	<i>Características del talento humano</i>	12
2.2.2.3.	<i>Funciones del talento humano</i>	13
2.2.3.	<i>Evaluación del desempeño</i>	14
2.2.3.1.	<i>Importancia de la evaluación del desempeño</i>	14
2.2.3.2.	<i>Objetivos de la evaluación del desempeño</i>	15
2.2.3.3.	<i>Ventajas de la evaluación del desempeño</i>	16
2.2.3.4.	<i>Beneficios de la evaluación del desempeño</i>	17
2.2.3.5.	<i>Usos de la evaluación del desempeño</i>	18
2.2.3.6.	<i>Métodos de la evaluación del desempeño</i>	19
2.2.3.7.	<i>Fases de la evaluación del desempeño</i>	22
2.2.3.8.	<i>Tipos de evaluación de desempeño</i>	24
2.2.4.	<i>Evaluación de 360°</i>	24
2.2.4.1.	<i>El proceso de evaluar el desempeño</i>	25
2.2.5.	<i>Desempeño laboral</i>	27
2.2.6.	<i>Rendimiento laboral</i>	27
2.2.7.	<i>Participación laboral</i>	28
2.2.8.	<i>Satisfacción laboral</i>	28
2.2.9.	<i>Motivación</i>	28
2.2.10.	<i>Equipo de trabajo</i>	29
2.2.11.	<i>Recursos humanos</i>	29
2.2.12.	<i>Liderazgo</i>	30
2.2.13.	<i>Líder</i>	30
2.3.	Marco conceptual	30
2.3.1.	<i>Administración</i>	30
2.3.2.	<i>Control</i>	31
2.3.3.	<i>Organización</i>	31
2.3.4.	<i>Gerencia</i>	31
2.3.5.	<i>Proceso</i>	32
2.3.6.	<i>Entidad</i>	32
2.3.7.	<i>Productividad</i>	32
2.3.8.	<i>Toma de decisiones</i>	32
2.3.9.	<i>Empleados</i>	32
2.3.10.	<i>Trabajadores</i>	33

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	34
----	---------------------------------	----

3.1.	Enfoque de investigación	34
3.1.1.	<i>Enfoque cualitativo</i>	34
3.1.2.	<i>Enfoque cuantitativo</i>	34
3.1.3.	<i>Enfoque mixto</i>	34
3.2.	Nivel de investigación	35
3.2.1.	<i>Descriptivo</i>	35
3.3.	Diseño de investigación	35
3.3.1.	<i>Investigación no experimental</i>	35
3.3.2.	<i>Enfoque transversal</i>	36
3.4.	Tipo de estudio	36
3.4.1.	<i>Documental</i>	36
3.5.	Población y planificación y selección de la muestra	36
3.5.1.	<i>Población</i>	36
3.5.2.	<i>Muestra</i>	37
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	37
3.6.1.	<i>Métodos de investigación</i>	37
3.6.1.1.	<i>Inductivo</i>	37
3.6.1.2.	<i>Deductivo</i>	37
3.6.2.	<i>Técnicas de investigación</i>	38
3.6.2.1.	<i>Observación</i>	38
3.6.2.2.	<i>Revisión de bibliografía</i>	38
3.6.2.3.	<i>Encuesta</i>	38
3.6.2.4.	<i>Entrevista</i>	39
3.6.3.	<i>Instrumentos de investigación</i>	39
3.6.3.1.	<i>Cuestionario</i>	39

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	40
4.1.	Encuesta general	40
4.1.1.	<i>Objetivo de la encuesta</i>	40
4.1.2.	<i>Características generales de las personas encuestadas</i>	41
4.1.3.	<i>Preguntas</i>	41
4.2.	Entrevista	54
4.2.1.	<i>Características generales del entrevistado</i>	54
4.2.2.	<i>Preguntas</i>	54
4.2.3.	<i>Análisis de la entrevista</i>	57

4.3.	Discusión de resultados	58
------	--------------------------------------	----

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	60
5.1.	Propuesta	60
5.1.1.	<i>Titulo</i>	60
5.1.2.	Información de la organización	60
5.1.2.1.	<i>Ubicación geográfica del GAD, del cantón La Maná</i>	61
5.1.2.2.	<i>Detalle de la ubicación</i>	61
5.1.2.3.	<i>Misión propuesta para el departamento de agua potable y alcantarillado</i>	61
5.1.2.4.	<i>Visión propuesta para el departamento de agua potable y alcantarillado</i>	61
5.1.2.5.	<i>Objetivos generales propuestos para el departamento de agua potable y alcantarillado</i>	62
5.1.2.6.	<i>Organigrama del GAD Municipal del cantón La Maná</i>	62
5.1.2.7.	<i>Organigrama propuesto para el departamento de Agua Potable y Alcantarillado</i> ..	63
5.1.3.	Sistema de evaluación de desempeño 360 grados	63
5.1.3.1.	<i>Objetivo de la propuesta</i>	63
5.1.3.2.	<i>Responsables</i>	63
5.1.3.3.	<i>Periodicidad</i>	64
5.1.3.4.	<i>Alcance</i>	64
5.1.3.5.	<i>Táctica</i>	64
5.1.4.	Descripción de la herramienta	66
5.1.5.	Aplicación de la herramienta	71
5.1.5.1.	<i>Datos del encuestado</i>	71
5.1.5.2.	<i>Aplicación de la herramienta al encuestado</i>	71
5.1.5.3.	<i>Resultados consolidados</i>	77
5.1.5.4.	<i>Presentación de resultados (Radar)</i>	79
5.1.5.5.	<i>Presentación de resultados (Barras)</i>	80
5.1.5.6.	<i>Reglamento de calificación de los resultados</i>	81
5.1.5.7.	<i>Resumen de los resultados obtenidos en el departamento de agua potable y alcantarillado del GAD municipal Cantón la Maná</i>	82
5.1.5.8.	<i>Presentación de resultados generarles del departamento de agua potable y alcantarillado (Radar)</i>	84
5.1.5.9.	<i>Presentación de resultados generarles del departamento de agua potable y alcantarillado (Barras)</i>	85
5.1.6.	Presupuesto	86

5.1.7. Sistema de seguimiento y monitoreo	87
CONCLUSIONES.....	89
RECOMENDACIONES.....	90
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Clasificación de los tipos de evaluación	11
Tabla 1-4:	Características generales de los encuestados	41
Tabla 2-4:	Realización de la Evaluación del Desempeño Laboral.....	42
Tabla 3-4:	Período de la evaluación del desempeño	43
Tabla 4-4:	Rendición de pruebas psicológicas y de conocimiento.....	44
Tabla 5-4:	Guía metodológica para la medición y evaluación de la calidad.....	45
Tabla 6-4:	Evaluación del desempeño anual	46
Tabla 7-4:	La no aprobación de una evaluación del desempeño.....	47
Tabla 8-4:	El ascenso o promoción de un cargo.....	48
Tabla 9-4:	Importancia de las capacitaciones para mejorar el desempeño laboral	49
Tabla 10-4:	Capacitaciones y evaluaciones de conocimientos contantes	50
Tabla 11-4:	Evaluaciones de conocimiento y psicológicas.....	51
Tabla 12-4:	Realidad de la institución.....	52
Tabla 13-4:	Relación laboral con los superiores	53
Tabla 14-4:	Características general del entrevistado.....	54
Tabla 1-5:	Datos informativos.....	66
Tabla 2-5:	Comunicación	66
Tabla 3-5:	Liderazgo	67
Tabla 4-5:	Motivación	67
Tabla 5-5:	Seguridad, Orden y Limpieza	68
Tabla 6-5:	Capacitación y Desarrollo.....	68
Tabla 7-5:	Actitud y colaboración.....	69
Tabla 8-5:	Solución a problemas.....	69
Tabla 9-5:	Ambiente de trabajo.....	70
Tabla 10-5:	Capacidad Personal.....	70
Tabla 11-5:	Información general.....	71
Tabla 12-5:	Evaluación de Comunicación	72
Tabla 13-5:	Evaluación de liderazgo.....	72
Tabla 14-5:	Evaluación de motivación.....	73
Tabla 15-5:	Evaluación de seguridad, orden y limpieza	74
Tabla 16-5:	Evaluación de capacidad y desarrollo.....	74
Tabla 17-5:	Evaluación de Actitud y colaboración	75
Tabla 18-5:	Evaluación de solución de problemas.....	76
Tabla 19-5:	Evaluación de ambiente de trabajo	76

Tabla 20-5:	Evaluación de capacidad del personal	77
Tabla 21-5:	Resultados consolidados	78
Tabla 22-5:	Reglamento de calificación.....	81
Tabla 23-5:	Resumen de resultados consolidados.....	82
Tabla 24-5:	Presupuesto estimado.....	86
Tabla 25-5:	Seguimiento y monitoreo de la evaluación.....	87

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-4:	Evaluation del Desempeño.....	42
Ilustración 2-4:	Período de evaluación del desempeño	43
Ilustración 3-4:	Pruebas psicológicas y de conocimiento.....	44
Ilustración 4-4:	Medición y evaluación de calidad.....	45
Ilustración 5-4:	Aplicación de la evaluación	46
Ilustración 6-4:	Aprobación de la evaluación de desempeño	47
Ilustración 7-4:	Ascenso y promoción.....	48
Ilustración 8-4:	Desempeño laboral.....	49
Ilustración 9-4:	Capacitación constante.....	50
Ilustración 10-4:	Evaluaciones de conocimientos	51
Ilustración 11-4:	Realiada de la institución	52
Ilustración 12-4:	Realición laboral	53
Ilustración 1-5:	Ubicación del GAD La Maná	61
Ilustración 2-5:	Estructura orgánica del GAD La Maná.....	62
Ilustración 3-5:	Organigrama del Departamento de Agua Potable y Alcantarillado.....	63
Ilustración 4-5:	Radar de resultados	79
Ilustración 5-5:	Barras de resultados	80
Ilustración 6-5:	Resulados generales (Radar).....	84
Ilustración 7-5:	Resultados generales (Barras).....	85

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: CUESTONARIO PARA LOS COLABORADORES DE DEPARTAMENTO DE
AGUA POTABLE Y ACANTARILADO DEL GAD LA MANÁ

ANEXO B: APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

RESUMEN

La evaluación del desempeño al personal que labora en el Departamento de Agua Potable y Alcantarillado del GAD Municipal del cantón La Maná, tuvo la finalidad de mejorar la eficiencia del talento humano. Este proceso de evaluación del desempeño contribuyó de manera significativa para que la institución sea más eficiente, permitiendo mejorar la gestión del talento humano mediante estrategias de mejora continua. Para la investigación se utilizaron varios métodos y técnicas de investigación que permitieron llevar con efectividad el trabajo, para lo cual se utilizaron técnicas como la encuesta que fue dirigida al personal que labora en el Departamento y la entrevista al jefe de del mismo Departamento, en donde se logró determinar la carencia de un proceso de evaluación del desempeño y la necesidad de evaluar el desempeño en cuanto a competencias técnicas y conductuales del personal que labora. En base a los resultados obtenidos de la encuesta como de la entrevista se logró determinar la necesidad de aplicar una evaluación del desempeño. Posteriormente se realizaron los formatos de evaluación del desempeño basado en competencias técnicas y conductuales bajo todos los reglamentos legales pertinentes. Tras realizar la presente investigación, se concluye que al aplicar la evaluación del desempeño se logró valorar el desempeño técnico y conductual del personal del Departamento de Agua Potable y Alcantarillado del GAD Municipal del cantón La Maná, con lo que se orienta al evaluador formular estrategias y llevar a cabo la ejecución del plan de mejora para cumplir con sus objetivos a corto, mediano y a largo plazo. Se recomienda a las autoridades del GAD Municipal Cantón La Maná, tomar en consideración la inclusión del sistema de evaluación de 360 grados propuesto, involucrando todas las áreas de interés, desarrollando cada aspecto como se ha propuesto y brindando la debida continuidad.

Palabras clave: <EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO>, <TALENTO HUMANO>, <DEPARTAMENTO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO>, <EFICIENCIA>, <COMPETENCIAS LABORALES>.



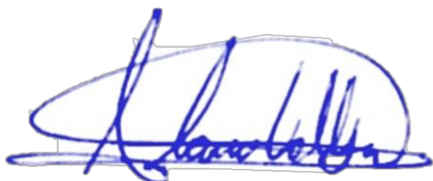
10-03-2023

0496-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

The performance evaluation of the personnel working in the Water and Sewerage Department of the Municipal Government of La Maná had the purpose of improving the efficiency of human talent. This performance evaluation process contributed significantly to a more efficient institution, allowing to enhance the management of human talent through continuous improvement strategies. For the research, several research methods and techniques were used that allowed to carry out the work effectively, for which techniques such as the survey that was directed to the personnel working in the Department and the interview with the head of the Department were used, where it was possible to determine the lack of a performance evaluation process and the need to evaluate the performance in terms of technical and behavioral competencies of the personnel working. Based on the survey and interview results, it was possible to determine the need to apply a performance evaluation. Subsequently, the performance evaluation forms based on technical and behavioral competencies were developed under all relevant legal regulations. After conducting this research, it is concluded that by applying the performance evaluation it was possible to assess the technical and behavioral performance of the personnel of the Water and Sewage Department of the Municipal Government of La Maná canton, thus guiding the evaluator to formulate strategies and carry out the implementation of the improvement plan to meet its objectives in the short, medium, and long term. It is recommended that the authorities of the Canton La Maná Municipal Government consider including the proposed 360-degree evaluation system, involving all areas of interest, developing each aspect as proposed and providing due continuity.

Key words: <PERFORMANCE ASSESSMENT>, <HUMAN TALENT>, <DEPARTMENT OF DRINKING WATER AND SEWAGE SYSTEM>, <EFFICIENCY>, <JOB SKILLS>.



Lic. Carina Fernanda Vallejo Barreno

060392561-1

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño es una actividad que se vienen desarrollando a nivel internacional en cada Institución, en los últimos tiempos, y por esta razón las entidades públicas y privadas mantienen procesos de monitoreo para conocer sus objetivos y metas alcanzadas en un periodo determinado; es de vital importancia aplicar una evaluación del desempeño, permitiendo establecer fases de cambio y mejora en el manejo del Talento Humano.

Capítulo I Problema de la investigación: Se determinó los inconvenientes encontrados en relación al talento humano del Departamento de Agua Potable y Alcantarillado del GAD Municipal del Cantón La Maná, con el objetivo de buscar una solución de dichos problemas.

Capítulo II Marco Teórico: Está conformado por definiciones y su respectivo análisis relacionado al tema de investigación “Evaluación del Desempeño al Talento Humano del Departamento de Agua Potable y Alcantarillado del GAD Municipal del Cantón La Maná”. En cual se incluye recursos teóricos que son la base principal de nuestra investigación los cuales son: revistas, libros, artículos científicos, blogs, entre otros.

Capítulo III Marco Metodológico: Refleja los métodos, técnicas e instrumentos utilizados con el fin de recolectar todos los datos posibles, para poder llegar una solución factible, en donde sus beneficiarios sean sus propios empleados.

Capítulo IV Marco de Análisis e Interpretación de Resultados: Comprende el análisis y discusión de los resultados obtenidos gracias a la aplicación de las encuestas y la ponderación de las entrevistas realizadas al personal que labora en el Departamento de Agua Potable y Alcantarillado del GAD Municipal del Cantón La Maná.

Capítulo V Marco Propositivo: Abarca la propuesta del diseño de un sistema de evaluación de desempeño de 360 grados en la cual incluye datos generales del Departamento, fichas de evaluación, figuras porcentuales de análisis y un presupuesto aproximado. Y por último se presentan conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La Maná se establece en 1976 como parroquia, y por los años 80 se crea el municipio del Cantón La Maná. En el transcurso de los tramites de cantonización se prestaron muchos inconvenientes, debido a la resistencia de los Quevedeños por el asunto de límites. El presidente de esta difícil trayectoria fue el Sr. Cesar Medina.

El comité que logró la cantonización estaba conformado por el Sr. Cesar Medina Presidente, Sra. Enriqueta Pérez Vicepresidenta, Fabiola Baquero Tesorera, Ramón Molina Secretario y en calidad de Vocales todos los representantes de las fuerzas vivas del cantón. (GAD Municipal La Maná, 2019)

Superando numerosas dificultades durante 29 años de parroquia y 10 años de constante lucha se logró tan anhelado sueño, el 19 de mayo de 1986 fecha en que se cantonizó La Maná, en aquel entonces era Presidente de la Republica el Ing. León Febres Cordero y presidente del Congreso Nacional el Dr. Averroes Bucaram, según el registro oficial número 438. QUITO, LUNES 19 DE MAYO DE 1986. (GAD Municipal La Maná, 2019, pág. 10)

El departamento de Agua Potable y Alcantarillado se creó año 1986, durante su trayectoria y en el periodo de esta alcaldía y las anteriores no se ha realizado evaluaciones de desempeño laboral, no se ha levantado fichas técnicas de los trabajadores, en este periodo de la alcaldía no se ha realizado promociones o asensos de categoría.

El Departamento de Agua Potable y Alcantarillado del GAD Municipal La Maná en la actualidad cuenta con 23 colaboradores, que no están técnicamente ubicados de acuerdo a su perfil, porque no se les ha realizado un proceso de inducción y a través de una entrevista se determinó que, no se ha puesto en práctica un adecuado proceso de Evaluación del Desempeño que permita observar y a su vez evaluar el desenvolvimiento de los trabajadores. Algunos problemas encontrados en este departamento fueron: el personal desmotivado, personal poco calificado, bajo índice de desempeño, bajo compromiso institucional y descoordinación entre trabajadores.

El GAD municipal del cantón La Maná, carece de una herramienta de evaluación de desempeño para el Departamento de Agua Potable y Alcantarillado, esta situación ha generado malestar entre las y los servidores municipales y en los usuarios que acuden a esta dependencia para solicitar los servicios de manera eficiente y eficaz. Al utilizar un instrumento de evaluación del talento humano permitirá mejorar el desenvolvimiento adecuado de los colaboradores.

Debido a la falta de capacitación para el personal que labora en la institución, el servicio de agua potable ha sido duramente criticado por la ciudadanía, por distintos factores como: cortes del servicio de agua, falta de descontaminación o purificación del agua, etc., estas situaciones generan desconfianza acerca del cumplimiento en las obligaciones de la municipalidad. El departamento tiene deficiente atención y cobertura a todos los sectores de la población, que reclama el mantenimiento oportuno, para evitar contratiempos del servicio.

En consecuencia, el Departamento de Agua Potable carece de datos confiables que proceden de Pruebas Psicológicas en las cuales se miden actitudes y aptitudes del personal para la ejecución de sus funciones en la institución y su compromiso con el departamento. Razón por la cual, se están presentando diferentes problemas en el ámbito laboral, por lo que, se ven afectados tanto la organización como sus trabajadores.

Dentro de este Departamento, se puede evidenciar claramente la falta de empoderamiento por parte de los colaboradores, quienes requieren de mayor atención en cuanto a actualización de conocimientos profesionales, motivación personal y trabajo en equipo, facultando en ellos autoridad propia, poder de decisión sobre su trabajo sin necesidad de pedir constante permiso para actuar, sin que esto signifique pérdida de jerarquía de sus superiores. Los directivos necesitan definir claramente sus actividades de planeación, organización, ejecución y control, para determinar y alcanzar los objetivos con el fin de mejorar la calidad del servicio y la atención al cliente.

Debido a esto se identifica que las y los servidores municipales, ofrecen un servicio de baja calidad, con actitudes displicentes en las quejas de los usuarios; por lo que es necesario implantar un sistema de Evaluación del Desempeño en la Departamento de Agua Potable y Alcantarillado, que sirva de base para poder contratarlos en otro periodo.

1.1.1. Limitaciones y delimitaciones

1.1.1.1. Limitaciones

Con respecto a las limitaciones que se pudieran presentar en la realización de la presente investigación, es importante recalcar que antes de iniciar la misma, se requiere la autorización por parte del señor alcalde, el Ingeniero Iván Hipólito Carrera Benites, por lo cual se solicitó con meses de anticipación, otra limitación que se podría presentar es la falta de cooperación por parte de los trabajadores del Departamento de Agua Potable y Alcantarillado, siendo esta la más importante.

1.1.1.2. Delimitaciones

Delimitación espacial: La presente investigación se llevará a cabo en el Departamento de Agua Potable y Alcantarillado del GAD Municipal del Cantón La Maná, en la ciudad La Maná de la Provincia de Cotopaxi.

Delimitación temporal: La investigación se desarrolló en un periodo de 6 meses

1.1.2. Problema general de investigación

¿Cómo la Evaluación del Desempeño al Talento Humano del Departamento de Agua Potable y Alcantarillado del GAD Municipal del Cantón La Maná, mejorará la eficiencia del Talento Humano?

1.1.3. Problemas específicos de investigación

¿Cómo el marco teórico ayudará a determinar las funciones principales de la investigación?

¿Cómo el diagnóstico del Departamento de Agua Potable y Alcantarillado del talento humano ayudará determinar los principales problemas?

¿De qué manera las estrategias formuladas de mejora ayudarán a determinar las eficiencias del talento humano dentro del Departamento del Agua Potable y Alcantarillado en el GAD Municipal del Cantón La Maná?

1.2. Objetivos

1.2.1. *Objetivo general*

Aplicar la Evaluación del Desempeño al Talento Humano del Departamento de Agua Potable y Alcantarillado del GAD Municipal del Cantón La Maná, mediante el método 360 grados que permita mejorar la eficiencia del talento humano

1.2.2. *Objetivos específicos*

- Sustentar con el marco teórico toda referencia que sirva de guía para la presente investigación.
- Diagnosticar la situación del departamento del agua potable con relación al talento humano del departamento de agua potable y alcantarillado del GAD Municipal del Cantón La Maná.
- Establecer estrategia de mejora al departamento de agua potable y alcantarillado del GAD Municipal del Cantón La Maná, referente al talento humano.

1.3. Justificación

El Talento Humano actualmente es fundamental, para aumentar la competitividad de una organización, debido a la capacitación se logra el éxito y un aprendizaje participativo. En este ámbito de cosas en cada una de las empresas públicas o privadas los procedimientos administrativos, gerenciales y tecnológicos son rutinarios que van experimentando transformaciones dando respuesta a las exigencias del entorno lo cual es necesario para el uso de herramientas que señalen los lineamientos de todos los procesos en la organización.

Adicionalmente, es importante mencionar que la evaluación del desempeño es necesaria también para tomar decisiones sobre el comportamiento de los trabajadores y empleados del sector público en relación a sus funciones y brindar retroalimentación a la fuerza laboral respecto de su desempeño, ya que las personas necesitan y esperan fortalecer su desenvolvimiento laboral, pues a partir de esto se puede conocer si las mismas deben modificar su actitud.

1.3.1. *Justificación teórica*

En base al estudio de diferentes autores sobre la evaluación del talento humano se podrá determinar cuál es la mejor guía para desarrollar en la empresa pública “GAD Municipal del Cantón la Maná” en el Departamento de Agua Potable y Alcantarillado.

1.3.2. Justificación metodológica

La presente investigación se desarrolló mediante la aplicación de diversos instrumentos, métodos y técnicas de investigación. En el cual se utilizó un enfoque de investigación mixto que es cualitativo y cuantitativo, en el enfoque cualitativo se obtuvo información respecto al comportamiento de los trabajadores y empleados del departamento de Agua Potable y Alcantarillado, mientras que en el enfoque cuantitativo se obtuvo resultados numéricos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de dicho departamento. En el nivel de investigación que se utilizó es descriptivo ya que permite detallar la situación presente de departamento, además, se aplicó un diseño no experimental con enfoque transversal, en donde no se manipulan las variables. Cabe mencionar que se aplicó un estudio documental donde se analizó y documentó toda la información obtenida en las diferentes fuentes bibliográficas, con un método deductivo e inductivo que nos permitió orientar de mejor manera la investigación. Por último, la evaluación del desempeño está destinada a una población total de 23 trabajadores/as, en donde se obtuvieron resultados mediante encuestas y entrevistas, además no ayudaremos de un cuestionario como instrumento clave para la obtención de información

1.3.3. Justificación práctica

La presente investigación servirá para evaluar al personal, ponderar al personal que trabaja eficientemente, realizar promociones, contratar al mismo personal y para cumplir con los objetivos que tiene la institución. Además, servirá para escoger al individuo más adecuado para el cargo adecuado, escoger entre candidatos reclutados o los más aptos para ocupar cargos vacantes en la institución tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como su rentabilidad, realizar capacitaciones constantes orientadas hacia el cambio en los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes del colaborador, para la toma de decisiones respecto al personal para en un futuro volver a contratarlos o prescindir de sus servicios y para cumplir con lo que establece la ley.

En el artículo 76 de la Ley Orgánica del Servicio Público -LOSEP, prescribe que el subsistema de evaluación del desempeño es el conjunto de reglas, normas, técnicas, procedimientos, protocolos y métodos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistémicamente se orienten a evaluar bajo criterios objetivos conforme con las obligaciones, responsabilidades y perfiles del puesto; y, que la evaluación se fundamentará en indicadores cualitativos y cuantitativos de gestión, dirigidos a impulsar la consecución de los objetivos y fines institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento constante de la calidad del

servicio público, prestado por cada una de las instituciones señaladas en el artículo 3 de esta Ley. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2016, pág. 49)

El artículo 77 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, determina que el Ministerio del Trabajo y las Unidades de Administración del Talento Humano institucionales, planificarán y gestionaran un sistema regular de evaluación del desempeño, para incitar el rendimiento de los servidores públicos; y, que la evaluación a los servidores públicos se realizará una vez al año, con la excepción que ahí se señala. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2016, pág. 49)

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes de la investigación

La Constitución de la República del Ecuador, en el Capítulo Séptimo del Título IV, dispone que la administración pública constituye un servicio a la colectividad, y se señala las instituciones que integran el sector público y las personas que tienen la calidad de servidoras y servidores públicos.

El Art 229 de la Constitución de la República del Ecuador (2008, págs. 79-80), dispone que "serán servidores y servidoras públicos todas las personas que en cualquier forma o cualquier título trabajo, preste servicio o ejerza un cargo, función o dignidad dentro del sector público". Deben responder adecuadamente a los requerimientos de la sociedad, en un equilibrio entre el ámbito profesional, familiar y espiritual.

En relación al tema planteado, existen temas similares a la investigación, los cuales son:

“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. En la ciudad de Ambato en el año 2010”, cuyo Autora es Julia Irene Iturralde Torres, el cual tiene como objetivo Proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. De la ciudad de Ambato, y cuya conclusión trata de que la mejor forma es garantizando la confidencialidad de los participantes y que los evaluados perciban que no se les está juzgando ni se pretende hacer ajustes de cuentas, sino mejorar el desempeño de todo el personal de la Cooperativa. (Iturralde, 2011, pág. 22).

Otro tema que habla sobre la “Evaluación del Desempeño al Talento Humano de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. de la Ciudad de Loja, Período 2011” cuyo Autor es Johnny Carmita Pacheco Aguirre, con el objetivo de aplicar indicadores de gestión del desempeño al personal para medir la eficiencia y eficacia de sus operaciones, llegando a la conclusión que con la aplicación del indicador de capacitación se pudo determinar que un bajo porcentaje del personal no está capacitado, de acuerdo a los cargos que desempeñan. (Pacheco, 2013, pág. 65).

También se encontró el tema “Sistema de Evaluación de Desempeño al Talento Humano y su incidencia en el rendimiento Laboral de la clínica torre médica San Andrés de la ciudad de Santo Domingo. 2012” dónde la autora es Silvia Aracely Vuele Pauta, que tiene como objetivo Diseñar

un Sistema de Evaluación de Desempeño al Talento Humano para mejorar el Rendimiento Laboral de la Clínica “Torre Médica San Andrés” de la ciudad de Santo Domingo, 2012, teniendo como conclusión que la Gestión del Talento Humano utilizando la técnica de evaluación de desempeño, apoyará en la transparencia de todos los programas, procedimientos; con lo cual, todos los colaboradores conocerán los resultados que se esperan obtener y los factores importantes a considerarse en los niveles ocupacionales. (Vuele , 2013, pág. 11)

El siguiente tema trata de un “Modelo de Gestión de Talento Humano para el direccionamiento y administración del Recurso Humano del GAD Municipal del cantón Salcedo”, realizado por Torres Barriga Erika Vanessa, con el objetivo de diseñar un modelo de Gestión de Talento Humano que sirva como instrumento base para el direccionamiento y administración del Recurso Humano del GAD Municipal del cantón Salcedo, llegando a la conclusión de que el modelo de Gestión de Talento Humano, está basado en directrices de un buen manejo e incorporación de los subsistema, tomando en cuenta que la piedra angular dentro de una empresa es el capital humano y debe ser tratado de una mejor manera. (Torres, 2014, pág. 5).

Y por último el tema “La Gestión del Talento Humano en la institución pública: sistema de Evaluación del Desempeño para las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui, GADMUR”, tiene como autor Jorge Augusto Ordóñez Chamba, y su objetivo es diseñar un sistema de evaluación del desempeño, para la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR, que permita medir el desempeño de las y los servidores y crear parámetros de productividad y calidad en el servicio, teniendo como conclusión que la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del GADMUR, no cuenta con un Sistema de Evaluación del Desempeño, que le permita a las y los servidores mejorar su desempeño en todos los niveles de la estructura ocupacional. (Ordóñez, 2014, pág. 18).

Tomando de referencia estos temas planteados por diferentes autores, se puede observar que dichos trabajos de investigación realizados en diferentes empresas y diferentes ciudades, su objetivo principal es el brindar mejoras en el Departamento Administrativo en el que sus beneficiarios son los empleados y el mismo departamento, llevando acabo el buen desempeño y funcionamiento de la empresa tanto interno como externo.

Las obligaciones legales de la Ley Orgánica de Servicio Público, en el Reglamento de su aplicación y demás Normas Técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, se realiza esta investigación como un aporte, al GAD municipal del cantón La Maná en el

departamento de Agua Potable y Alcantarillado a través de objetivos, metas e indicadores cualitativos y cuantitativos.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Evaluación

“La evaluación puede entenderse como un proceso dinámico, que tiene la finalidad de examinar conductas, actitudes, rendimientos y logros involucrados con una gama de objetivos planteados”. (Uriarte, 2020). La evaluación es una actividad que tiene como objetivo identificar u obtener información suficiente y relevante con el fin de tener resultados concretos y tomar las decisiones adecuadas. La evaluación es el proceso que permite analizar a los personas o cosas en diferentes ámbitos para en la consecución de los objetivos.

La evaluación la manera de investigación social aplicada, sistemática, planificada y dirigida; destinada a detectar, obtener y proporcionar de forma válida y fiable, datos e información suficiente e importante en que beneficiar un juicio acerca del mérito y el valor 9de los diferentes componentes de un programa (tanto en la etapa de diagnóstico, programación o ejecución), o de un grupo de actividades específicas que se realizan, hayan realizado o se vayan a realizarán, destinados a generar efectos y resultados concretos (Ander-Egg & Aguilar , 1994, pág. 18).

La evaluación debe estar dirigida a obtener de manera correcta y segura la información suficiente para valorar a los evaluados con el fin de obtener los datos precisos para ejecución de actividades encaminadas a mejorar el desempeño o rendimiento de los evaluados, lo que permite a los evaluadores a tomar las decisiones correctas respecto al desempeño de su equipo.

2.2.1.1. Características de la evaluación

Para Carballo (1990) en la revista “Evolución del concepto de evaluación: desarrollo de los modelos de evaluación de Programas” las características de la evaluación son:

La evaluación se caracteriza como un proceso que involucra recogida de información con una interpretación en funcionalidad del contraste con determinadas instancias de alusión o patrones de deseabilidad, para hacer viable la emisión de un juicio de valor que posibilite orientar la acción o la toma de decisiones. (Carballo, 1990, págs. 423-432).

La evaluación de acuerdo con esta definición se caracteriza por ser continua, sistemática, integral, objetiva y efectiva, tiene funciones de recolectar información para posteriormente interpretar los resultados y tomar las más adecuadas decisiones con el fin de mejorar el rendimiento de los evaluados ya sean el personal de una organización o de los dirigentes de la misma.

2.2.1.2. Tipos de evaluación

Existen diferentes tipos de evaluación, de acuerdo al propósito que se va a evaluar se escoge el más a adecuado, para obtener resultados más eficientes y eficaces y de acuerdo a ello proponer las mejores soluciones para mejorar el rendimiento y la productividad de los evaluados; los tipos de evaluaciones se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 1-2: Clasificación de los tipos de evaluación

CRITERIO DE CLASIFICACIÓN	TIPOS DE EVALUACIÓN
1. Agente evaluador	<ul style="list-style-type: none"> • Auto evaluación • Heteroevaluación • Coevaluación
2. Momento	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación constante
3. Propósito	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación sumaria • Evaluación formativa • Evaluación de diagnostico
4. Objeto	<ul style="list-style-type: none"> • Principios • Habilidades, destrezas, conductas, personalidad • Actitudes, preferencias, valores
5. Interpretación de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación en base a la norma • Evaluación en base al criterio
6. Puntajes	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación global • Evaluación analítica
7. Actividad del evaluado	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación escrita (prueba, informe, cuestionario) • Evaluación oral (entrevista) • Evaluación (simulación, discusión)
8. Actividad del evaluado	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Pruebas, cuestionario • Otras

Fuente: (Cortés & Añón, 2013, pág. 3).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

2.2.2. Talento humano

Se define al talento humano “al esfuerzo de la función humana, y a otros factores como la motivación, aptitudes y actitudes, experiencias, habilidades, destrezas y capacidades, salud ,etc.” (Gonzales Ariza, 2010, pág. 56). El talento humano es la actividad humana que está compuesta por diversos factores como la motivación, habilidades, potenciales y experiencias que tiene una persona para desarrollar un trabajo o una actividad.

“La administración del personal es el grupo de políticas, normas y leyes fundamentales para guiar los aspectos de los cargos involucrados con la conducción de personas, incluidos los procesos de aceptación, aplicación, desarrollo, mantenimiento, compensación y seguimiento del personal”. (Freire, 2018, pág. 23). El talento humano es primordial y de carácter esencial en cada una de las organizaciones, los colaboradores son los que tienen la habilidad para dirigir y desarrollar un cargo dentro de la empresa, es decir, el talento humano es el conjunto de cualidades, dones y características que posee cada persona para dirigir un cargo laboral.

2.2.2.1. Importancia del talento humano

Para Chango (2021) la definición de la importancia del talento humano es la siguiente:

El talento humano actualmente es un factor clave de éxito y de diferenciación competitiva en las empresas, además es considerado el más complejo e impredecible de manejar y gestionar, debido a que cada individuo es un mundo completamente diferente, en sus expectativas y aspiraciones profesionales y personales, que influyen de manera directa en el desempeño del componente humano dentro de una organización. (Chango, 2021, págs. 14-20).

El talento humano es fundamental para el éxito de una empresa, debido a que este influye directamente en desempeño y rendimiento de la misma, pero también es el más complejo y difícil de manejar ya que cada persona es diferente y busca su propio beneficio, además la importancia del talento humano radica en el crecimiento de la empresa y en su estabilidad en el mercado.

2.2.2.2. Características del talento humano

El talento humano tiene varias características que lo distinguen de los otros factores productivos, según (González, 2015), señala las siguientes:

- a) El talento humano no es patrimonio de la empresa como otros recursos (los conocimientos, las habilidades, experiencias, actitudes, actitudes, entre otros factores son patrimonio personal).
- b) Las actividades del individuo en la organización son voluntarias.
- c) Las experiencias y conocimientos son intangibles y demuestran el comportamiento de los colaboradores de una organización.
- d) El personal se puede perfeccionar mediante la capacitación.
- e) Los recursos humanos son escasos, debido a que no todos poseen los mismo conocimientos, habilidades y capacidades (González, 2015).

De acuerdo con las características establecidas el talento humano involucra la habilidad voluntaria del individuo, en donde nadie podrá ser forzado a prestar trabajos personales sin la justa remuneración y sin su plena autorización, ya que todo trabajo forzado no retribuye las expectativas anheladas. Además, las empresas u organizaciones buscan al personal más capacitado y con las mejores habilidades y aptitudes para desarrollar el cargo.

2.2.2.3. *Funciones del talento humano*

Para (Caballana, 2011) las funciones del talento humano son:

- **Función empleo:** Dota el personal que la empresa necesita, con el fin de optimizar los procesos productivos.
- **Función de la gestión del personal:** Su objetivo es ocuparse del trabajador desde el momento que empieza su nexos con la empresa hasta que se termine.
- **Función de retribución:** Consiste un correcto sistema de salarios, con el fin de motivar interna y externamente y de manera equitativa al personal.
- **Función de desarrollo del talento humano:** Está enfocado en el crecimiento y desarrollo de cada individuo dentro de la empresa
- **Función de las relaciones laborales:** Es la administración adecuada y apropiada frente a posibles conflictos en la organización.
- **Función de servicios sociales:** Estima entablar ciertas medidas que nacen de la organización, con la finalidad de contribuir con la mejora del clima laboral.

Las funciones del talento humano se refieren a proveer el personal idóneo a una organización mediante la capacitación, desarrollo de los trabajadores y motivación, con el fin de mejorar la productividad de la empresa y alcanzar sus objetivos. Tanto los empleadores como los empleados

tienen responsabilidades desde el inicio hasta la finalización del lazo laboral, los empleadores son encargados de remunerar, motivar y dotar de benéficos a los empleados, mientras que los empleados se encargan de desarrollar de manera eficiente y eficaz su labor.

2.2.3. Evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño es un método principal y metódico para medir, cuantificar e influir sobre los comportamientos, atributos y resultados vinculados con el trabajo, para descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podría mejorar su desempeño futuro”. (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 229). La evaluación de desempeño es un proceso por el cual se mide los atributos de las personas, permite ver sus falencias al desarrollar el cargo, lo permite fortalecer dichas falencias. Esta evaluación les da una mejor perspectiva a los directivos de la empresa respecto al desempeño laboral de sus empleados y trabajadores, con el fin de estos desarrollen estrategias para mejorar el rendimiento de sus colaboradores.

La evaluación de desempeño se define como una apreciación sistemática del rendimiento de cada individuo en su cargo o en el potencial de su desarrollo a futuro. Toda la evaluación es un procedimiento para estimular o juzgar el valor, las cualidades y la excelencia de las personas. La evaluación del personal que desempeñan roles dentro de una empresa puede llevarse a cabo utilizando diversos enfoques, que reciben denominaciones como evaluación de eficiencia personal, evaluación de eficiencia del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, etc. (Chiavenato, 2011, pág. 202).

De acuerdo con esta definición la evaluación de desempeño es la valoración de las cualidades del personal que desarrollan un cargo en la organización. Las evaluaciones se realizan para ponderar el desempeño que tienen los colaboradores de una empresa al realizar su trabajo, además, determina las cualidades y destrezas de cada trabajador.

2.2.3.1. Importancia de la evaluación del desempeño

“La importancia de la evaluación de desempeño no reside solamente en encontrar los errores, sino se refleja en la retroalimentación y en las acciones diseñadas de manera estratégica para buscar la mejora continua”. (Rivero, 2019, pág. 161). La evaluación del desempeño es importante para realizar feedback a los empleados y trabajadores de la organización y en encontrar fallas, con la finalidad de establecer estrategias para la mejora continua de los evaluados, para alcanzar conjuntamente los objetivos de la empresa.

La evaluación del desempeño ayuda llevar a cabo nuevas políticas y normas de compensación, mejora el rendimiento del trabajador, permite tomar decisiones de ascensos, promoción o de ubicación, además, ayuda a evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y permite ver si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo (Chiavenato, 2000, pág. 357).

La evaluación de desempeño es importante debido a que detecta falencia en los puestos de trabajo permite desarrollar acciones para mejorar el desempeño de los trabajadores y mejorar la productividad de la institución. La evaluación de desempeño es importante porque ayuda a la empresa a tomar decisiones respecto al personal que labora en ella.

2.2.3.2. *Objetivos de la evaluación del desempeño*

El objetivo de la evaluación del desempeño es dar información confiable de la labor que realizan los empleados para ayudar a los directores a tomar decisiones adecuadas respecto al personal. Según Taype el objetivo de la evaluación de desempeño es:

La evaluación del desempeño tiene como fin informar a los empleados sobre cómo están en su labor y lo que se espera de ellos, reconocer los méritos y resultados positivos logrados, enmendar las desviaciones y los probables problemas tanto de comportamiento como de resultados, en relación con los objetivos establecidos; permite al individuo conocer y contrastar su proyección al futuro al observar con claridad la trayectoria de su carrera, identificar y colocar de manifiesto las fortalezas y debilidades de los colaboradores, adecuar eficientemente a la persona con el puesto de trabajo, conocer las aspiraciones y demandas de los empleados, encontrar las carencias y necesidades de formación que se pueden presentar para realizar de manera adecuada su trabajo, mejorar las relaciones interpersonales entre el directivo y el personal a su cargo y servir de referencia para incrementos de salario entre otros.
(Taype, 2020).

El objetivo de la evaluación del desempeño parte de, dar a conocer a los trabajadores de como estar respecto a su trabajo, cuáles son sus fortalezas y sus debilidades, lo que permite realizar estrategias para superar esas debilidades y fortalecer sus puntos fuertes a través de capacitaciones, talleres, entre otros. Permite definir adecuadamente el puesto de trabajo y brinda una visión a futuro de donde se quiere estar y cuáles son los aspectos a corregir o mejorar para alcanzar la meta prevista.

2.2.3.3. *Ventajas de la evaluación del desempeño*

Las ventajas que tiene una evaluación del desempeño según (Bohlander & Sherman, 2001) son:

- Mejorar el desempeño mediante la retroalimentación
- Políticas de compensación: ayuda a los directivos a que toman decisiones para determinar quiénes deben recibir aumento de sueldos.
- Decisiones de ubicación, las promociones y transferencias se fundamenta por el desempeño.
- Capacitación y desarrollo, el rendimiento insuficiente puede indicar la necesidad de capacitar frecuentemente. De igual manera, el desempeño correcto o superior puede indicar la existencia de un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional, la retroalimentación sobre el desempeño guía a la toma de decisiones sobre posibilidades profesionales concretas.
- Imprecisión de la información, el desempeño inadecuado puede indicar inconsistencias en la información sobre análisis de puesto, los planes sobre el recurso humano o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento laboral para la toma de decisiones. Al fiar en información que no es precisa se tiene la posibilidad de tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o desarrollo.
- Errores en el diseño de puesto, el desempeño insuficiente ayuda a detectar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a detectar dichos errores.
- Retos externos, algunas veces el desempeño se ve influenciado por factores externos, como la familia, la salud, la economía, entre otros. Si dichos factores aparecen como resultados de evaluación del desempeño, es posible que el departamento de personal logre prestar ayuda (Bohlander & Sherman, 2001, pág. 335).

La evaluación del desempeño laboral mejora el desempeño de los trabajadores a través de una retroalimentación o de capacitaciones para fortalecer sus conocimientos, también, permite a los directivos tomar decisiones respecto al personal que labora en su institución, aumentar el sueldo o salario de los trabajadores destacados, realizar promociones o ascensos de personal, proveer a los trabajadores de guías y herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo, rediseñar los puestos de trabajo, entre otras ventajas que tiene el desarrollar una evaluación de desempeño al personal de una institución.

2.2.3.4. *Beneficios de la evaluación del desempeño*

Al desarrollar un programa de evaluación del desempeño planificado, coordinado y planeado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Según (Chiavenato, 2011) en su libro “Administración de los recursos humanos” los principales beneficios son:

Beneficios para el jefe o gerente

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los trabajadores, basado en las variables y los factores de evaluación, primordialmente, que al disponer un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Plantear medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de rendimiento de sus subordinados
- Comunicarse con sus subordinados, con el objetivo de que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño, como un sistema objetivo, y que a través de este conozcan su desempeño (Chiavenato, 2011, pág. 365).

Beneficios para el subordinado

- Conocer las normas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la organización en sus trabajadores.
- Conocer cuáles son las expectativas de su superior referente a su desempeño y conforme con la evaluación de desempeño cuáles son sus fortalezas y debilidades.
- Conocer que disposiciones o medidas toma el líder para mejorar su desempeño (programas de capacitación, entrenamiento, entre otros) y las que el propio subordinado tendrá que tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, atención al trabajo, cursos de preparación por su propia cuenta u otro medio de mejora).
- Hacer una autoevaluación y crítica personal de su crecimiento y control personal (Chiavenato, 2011, pág. 365).

Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y define la contribución de cada empleado.
- Puede detectar a los empleados que requieren una actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y elegir a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos a un nuevo cargo.

- Dinamiza la política de los recursos humanos, al dar oportunidades a los trabajadores (de ascensos y de progreso y desarrollo personal y profesional), debido a que estimula la productividad y mejora las relaciones de los individuos en el trabajo (Chiavenato, 2011, pág. 365).

El realizar una evaluación del desempeño trae grandes beneficios para el gerente o jefe de la organización ya que le permite evaluar el rendimiento y la conducta de sus colaboradores, para respecto a los resultados obtenidos en dicha evaluación proporcionar estrategias de mejora y corrección de los errores encontrados. Así mismo, trae beneficios para los subordinados ya que les permite conocer sus fortalezas y debilidades en razón a como desempeñan su trabajo en la organización, esto les permitirá desarrollar mejores aptitudes y auto educarse con la finalidad de mejorar su desempeño laboral. Además, conocerán las estrategias de mejora por parte de su jefe. Por último, trae beneficios a la organización por que le permite conocer a los empleados que necesitan mejorar su desempeño y cuales están en la capacidad de ascender a un cargo mejor. Dando a los empleados oportunidad de desarrollo personal y profesional para su crecimiento en la organización y así mejorar la productividad de la empresa.

2.2.3.5. *Usos de la evaluación del desempeño*

La evaluación del desempeño es potencialmente valiosa en casi todas las áreas funcionales de recursos humanos. De acuerdo con (Mondy, 2010, págs. 239-241) el uso de la evaluación del desempeño laboral descrito en su libro “Administración de los recursos humanos” es:

- **Planeación de recursos humanos:** Al evaluar los recursos humanos de una organización, se debería contar con los datos que permiten detectar a aquellos individuos que merezcan una promoción. Mediante la evaluación del desempeño se puede descubrir que hay un número insuficiente de empleados que se encuentren preparados para ingresar a la empresa. Se tiene la posibilidad de hacer planes para dar un mayor énfasis al desarrollo gerencial.
- **Reclutamiento y selección:** Las calificaciones de la evaluación del desempeño son útiles al predecir el rendimiento de los aspirantes a los puestos de trabajo. Verificar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.
- **Capacitación y desarrollo:** la evaluación del desempeño debería señalar las necesidades específicas de un trabajador referente a las capacitaciones y desarrollo. Completar de manera eficaz la política de compensaciones en base a la responsabilidad de cada puesto, y en las contribuciones que cada individuo realiza en función de los objetivos del puesto.
- **Planificación y desarrollo:** la planeación de la carrera es un proceso constante por medio del cual un individuo establece las objetivos y metas de su carrera e identifica los medios para alcanzarlas.

- **Desarrollo y promoción:** es una magnífica situación para examinar la acción, definir objetivos, metas y planes de actuación.
- **Programas de remuneración:** los resultados de las evaluaciones del desempeño dan pautas para la toma de decisiones adecuadas sobre los ajustes en los salarios. La mayoría de los líderes consideran que un desempeño sobresaliente en el trabajo se debería recompensar de una forma tangible con aumentos salariales.
- **Relaciones internas con los empleados:** los datos de las evaluaciones del desempeño se aplican a menudo para tomar decisiones en varios departamentos sobre las relaciones internas de los empleados, incluyendo promociones, ascensos, descensos de categoría, los despidos y las transferencias.
- **Evaluación del potencial del empleado:** Algunas empresas intentan evaluar el potencial de un trabajador mientras que valoran el rendimiento en su labor. Aunque los comportamientos en el pasado tienen la posibilidad de ser los mejores instrumentos de predicción del comportamiento futuro. El desempeño anterior del subordinado en un puesto de trabajo quizás no indique de manera exacta su desempeño futuro en una posición de mayor nivel o en una posición diferente.
- **La adaptación al puesto de trabajo:** ayuda a facilitar la operación de cambios, obtener del trabajador información, sobre sus aspiraciones a futuro.
- Integrar al trabajador al puesto, mediante de un proceso de seguimiento.
- **Descripción de puestos:** para examinar las características del puesto desempeñado, su entorno, comprobar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo, capacitación, identificar necesidades de capacitación, tanto personal como colectiva. (Mondy, 2010, págs. 239-241).

A partir de esta definición podemos decir que la evaluación del desempeño se utiliza para realizar planes de capacitación al personal, conocer los criterios de los empleados en relación al funcionamiento de la organización, crear aumentos salariales a los empleados que mejor se desenvuelvan en su trabajo, crear oportunidades de desarrollo personal y de ascenso, motivar al personal, crear un ambiente agradable de trabajo y sobre todo mejorar la relación de jefe y subordinados, entre otros.

2.2.3.6. *Métodos de la evaluación del desempeño*

Generalmente, la evaluación del desempeño se lleva a cabo con el uso de uno o varios métodos. El uso del método adecuado lo determina la organización en la cual se va a aplicar la evaluación, hoy en día, los más usados son el Método de administración por objetivos, juntamente con las evaluaciones computarizadas.

Según (Dessler, 2004, págs. 88-90) en su libro “Administración del personal” menciona que los métodos de la evaluación del desempeño:

Método de la escala de puntuación gráfica

Este método consiste en enumerar las características e ir valorando cada una de ellas conforme al desempeño que trabajador. Esta valoración se registrará en varios rubros en escalas gráficas, que describen la valoración del desempeño de cada uno de los trabajadores, una vez obtenido los resultados se sabrá cuáles son las personas más idóneas en el cargo y cuáles son las que necesitan retroalimentación.

Una escala de puntuación grafica incorpora cierto número de características y una escala de puntuación del desempeño para dichas características. Se registra diversos rubros (como calidad y credibilidad) y una escala de valores para cada uno (en ese caso, a partir desde lo satisfactorio hacia lo excelente). El administrador califica el desempeño de cada subordinado marcando la puntuación que mejor describe el desempeño del evaluado en cada característica. Después se suman los resultados que se obtuvieron en los rubros (Dessler, 2004, págs. 88-90).

Método de clasificación alterna

El método consiste en elegir al mejor y al peor empleado para valorarlos, de acuerdo con los rubros obtenidos se identifican cada una de las cualidades de los trabajadores, en que son mejor y en que no. Esta evaluación se utiliza un formato para identificar cual empleado es mejor y cual es peor, hasta evaluar a todos.

El método se basa en calificar a los colaboradores entre el mejor y el peor en alguna característica. Ya que, generalmente, es más simple diferenciar entre el mejor o peor empleados que calificarlos, es bastante útil usar este método. Por lo que se usa un formato en donde se identifica los trabajadores mejores en el rubro que se evalúa y también cuál son los peores, alternando entre ellos hasta localizar a todas las personas que participan. (Dessler, 2004, págs. 88-90).

Método de comparación por pares

“Con este método, cada subordinado que se va a evaluar en ciertas características se agrupan y se pueden comparar con los demás subordinados”. (Dessler, 2004, págs. 88-90). Este método consiste en

comparar a los evaluados de dos en dos, comparando sus características para determinar quiénes se desempeñan mejor.

Método de distribución forzada

Con este método, se coloca un porcentaje definido de los subordinados en categorías de desempeño. Por ejemplo, el de la misma manera que cuando un maestro califica por curva, el superior podría distribuir a los empleados con la siguiente puntuación:

- 15% para el desempeño sobresaliente
- 20% para el desempeño superior al promedio
- 30% para el desempeño promedio
- 20% para el desempeño inferior al promedio
- 15% para el desempeño insatisfactorio (Dessler, 2004, págs. 88-90).

Este método consiste en medir el índice de desempeño de los evaluados para posicionarlos en el cargo adecuado, se evalúa por grupos en una escala de diferentes calificaciones, esta evaluación se realiza en porcentajes de acuerdo con las características de los empleados.

Método de los incidentes críticos

Este método lleva un registro de los hechos más relevantes tanto positivos y negativos de los empleados que ocurrieron en a lo largo de un periodo, por lo tanto, este método no solo registra la evaluación de los subordinados si no también los incidentes ocurridos, además debe contener ejemplos o parámetros detallados de como los empleados pueden mejorar su rendimiento y lo que deben hacer para no volver a cometer los mismos errores en a lo largo de su trayectoria.

Este método involucra llevar u registro de los casos extraordinarios, positivos y negativos, del desempeño del trabajador en relación con su trabajo, y revisarlo juntamente con él en plazos específicos. Este método se usa a menudo para completar cualquier método de calificación o evaluación. garantiza que el gerente piense en la evaluación del subordinado durante el año, además, permite llevar una lista actualizada de los hechos críticos también debe ofrecer ejemplos concretos, de aquello que los subalternos pueden hacer específicamente para borrar cualquier deficiencia en su desempeño (Dessler, 2004, págs. 88-90).

Escala de calificación basada en el comportamiento

Este método tiene la finalidad de combinar los resultados positivos de los incidentes críticos narrativos y calificaciones cuantitativas, basado en una escala cuantitativa, con ejemplos narrativos del buen o mal desempeño de los colaboradores.

Una escala de calificación basada en la conducta (ECBC) consiste en un método de evaluación que los resultados positivos de la narración de incidentes críticos y los de las evaluaciones cuantitativas, por medio de la combinación de una escala cuantitativa con ejemplos narrativos específicos de los desempeños buenos y malos (Dessler, 2004, págs. 88-90).

Método de administración por objetivos

La administración por objetivos es un método en el que se evalúa el desempeño de los trabajadores y la productividad de la institución a partir de metas establecidas anteriormente, cuyos objetivos deben estar acorde a las habilidades de los colaboradores y se debe establecer tiempos específicos para cumplir cada objetivo.

El método de administración por objetivos (APO) necesita que el jefe señala las metas específicas susceptibles de medición para cada uno de los trabajadores y luego, en forma periódica, examine con este su desarrollo hacia ellas. APO en la mayoría de los casos, se refiere a un establecimiento de objetivos y metas de alcance corporativo y un programa de evolución que consta de 6 fases como son: Establecer las metas de la empresa, Fijar las metas por cada área, analizar las metas de los departamentos, definir los resultados esperados, realizar evaluaciones del desempeño y examinar los resultados y proporcionar retroalimentación (Dessler, 2004, págs. 88-90).

2.2.3.7. Fases de la evaluación del desempeño

De acuerdo con Ivancevich en su libro “administración de los recursos humanos”, publicado en el año 2005, las fases de la evaluación del desempeño se clasifican de la siguiente manera:

1) La Identificación

La identificación basa en decidir qué áreas de trabajo tienen que considerarse y cuáles van a ser los estándares para medir el desempeño, por lo que es adecuado que el

gerente y empleado se encuentren de acuerdo en lo que se espera que este realice. Con la identificación se pretende responder a la pregunta ¿Qué espero que haga esta persona? Y es elemental porque, a pesar de existir análisis del puesto, la descripción de puesto generalmente no es suficiente para conocer con exactitud que se espera que realice la persona (Ivancevich, 2005, pág. 80).

Esta fase identifica el área y el personal que será evaluado, así mismo se determina las condiciones y parámetros con lo que se va a medir el rendimiento de los valuados. Es necesario hacer la identificación porque para realizar la evaluación se debe basar en el puesto de trabajo de cada individuo y no en características ajenas al rendimiento, la descripción del puesto es insuficiente para entender con exactitud que se espera del individuo, por lo que es necesario identificar los aspectos a considerarse para realizar la evaluación del desempeño laboral en la organización.

2) La medición

Esta fase de la evaluación consiste en medir el desempeño de los trabajadores, por lo cual se comparará el desempeño real del colaborador con los estándares previamente establecidos, por lo que se necesita tener en cuenta ciertas condiciones para la correcta medición del desempeño, que se apliquen los mismos criterios de evaluación en todas las áreas de la organización, a fin de que los resultados obtenidos sean comparables (Ivancevich, 2005, pág. 82).

De acuerdo con el concepto expuesto anterior esta fase consiste en medir el desempeño real de los trabajadores y compararlo con los estándares establecidos, por lo que es necesario establecer parámetros de evaluación para toda la organización, y así obtener una medición correcta de resultados.

3) La gestión

La gestión es el objetivo fundamental en todo sistema de evaluación, se trata de orientar la evaluación a futuro, debido a que debería ser mucho más que una actividad que mira al pasado y que aprueba o desaprueba el desempeño de los subordinados en el periodo anterior. Servirá para orientar a los empleados a desarrollar su máximo potencial dentro de la organización y mediante ello alcanzar mayores niveles de rendimiento, por lo que es necesario que los evaluadores y supervisores proporcionen retroalimentación a los empleados sobre su progreso y desempeño y que se elaboren planes para su desarrollo profesional (Ivancevich, 2005).

Aunado a este criterio, es necesario realizar una gestión para aplicar la evaluación del desempeño en una organización, para lo cual la gestión de la evaluación debe regresar a ver los errores del pasado y el desempeño de los empleados del periodo anterior, para con ello mejorar en el futuro, orientando a los individuos a desarrollar al máximo su potencial, para alcanzar mayor rendimiento al realizar su labor dentro de la empresa.

2.2.3.8. *Tipos de evaluación de desempeño*

En relación con la Evaluación del Desempeño es importante conocer que no existe un único sistema válido, sino que al igual con la definición del mismo, existen distintos tipos de evaluación. Según lo describe (Rodríguez Orozco, 2017, pág. 14)

- La evaluación realizada por parte de los responsables, esta es la evaluación que realiza el jefe a cada uno de los trabajadores que están a su cargo
- La auto evaluación, se produce cuando los empleados realizan un análisis sobre su propio rendimiento dentro de la organización. Con este tipo de evaluación se propicia el compromiso del trabajador con la organización y sus objetivos
- La evaluación realiza por los compañeros, esta se efectúa por personas que tienen el mismo cargo que el evaluado y están en la misma categoría profesional
- La evaluación realizada por los colaboradores a sus jefes
- La evaluación realizada por los clientes. Esta última no es muy común dentro de los sistemas de evaluación que se aplican actualmente.
- Y por último tenemos la evaluación 360°, es aquella que engloba todas las anteriores. Esta otorga mayor objetividad y permite una mayor satisfacción por parte de los evaluados. (Rodríguez Orozco, 2017, pág. 14)

De acuerdo a lo mencionado anterior, existen varios tipos de evaluación del desempeño, entre las más destacadas se encuentran la evaluación realizada por parte de los responsables, la autoevaluación, evaluación realizada por los compañeros, evaluación realizada por los colaboradores a sus superiores, la evaluación realizada por los clientes y por último la evaluación de 360 grados.

2.2.4. *Evaluación de 360°*

Alles (2011) en el libro “Modelo de evaluación 360°”, define que la evaluación de 360 grados es:

Es un esquema de evaluaciones de desempeño sofisticado usado generalmente por grandes compañías. El trabajador es evaluado por todo su entorno jefes, pares y subordinados, ejemplo, a un individuo le evalúa su líder, como un esquema tradicional y también el jefe del jefe, unos dos o tres pares y dos o tres supervisados, etc. Puede incluir a otros individuos, como clientes o proveedores. Sí, es mayor el número de evaluadores mayor será el nivel de confiabilidad del sistema. (Alles, 2011, pág. 143)

La Evaluación 360 grados es la evaluación donde se evalúa a la persona en todo su entorno, es decir por los jefes, pares y subordinados en algunos casos se puede incluir a otras personas externas a la empresa como proveedores y clientes. Es decir, la persona a ser evaluada por este método la evalúan sus jefes, sus pares y sus subordinados, en algunas ocasiones los proveedores y los clientes, así mismo, se puede realizar una auto evaluación.

2.2.4.1. *El proceso de evaluar el desempeño*

Evaluar a los empleados en las organizaciones es muy importante por lo que se debe llevar un proceso muy riguroso para lograr de manera exitosa. En efecto, este proceso es bastante caro y conlleva bastante tiempo construirlo, por lo que la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere. Afortunadamente, hoy en día la mayoría de las organizaciones públicas y privadas están tomando consciencia de ello, y ya no son ajenas a esta realidad.

Etapas del proceso de evaluación del desempeño son:

a) Planificación del proceso de evaluación del desempeño

Corresponde a la primera etapa del proceso, es la etapa en la que se decide la población a evaluar, el criterio que se va a valorar (que medir) y la metodología de evaluación (como medir), debería haber elevado el nivel de coherencia en la toma de decisiones (Sastre & Aguilar , 2003, pág. 323). Es donde se realiza un plan inicial, en donde se decide el número de personas que se va a evaluar, los criterios a valorar y la metodología que se va a utilizar para llevar a cabo este plan de evaluación del desempeño.

b) Diseño del sistema de evaluación

Según Chinchilla (2000), es necesario que se diseñe el sistema de evaluación para llevar a cabo la evaluación, una vez ya planificado los aspectos principales que implica el proceso de evaluación.

La etapa de diseño tiene como objetivo la construcción total del sistema que se quiere aplicar. En esta fase del proceso se necesita que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos para la empresa y el soporte tecnológico, con el objetivo de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional (Chinchilla, 2000).

De acuerdo con la definición anterior es necesario diseñar todo el sistema de evaluación de acuerdo a la realidad actual de la organización. Los evaluadores son los encargados de aplicar el proceso que se considere el correcto para evaluar a sus subordinados, tomando en cuenta el perfil del puesto, la cultura organizacional, los planes de trabajo establecidos y otros aspectos importantes para la organización.

c) Implementación del sistema de evaluación

En la etapa de implementación se debería detectar los aspectos principales a considerar en el sistema y los parámetros que deben tener en cuenta las organizaciones para cuando el sistema esté en marcha. En esta etapa se pone en marcha el sistema diseñado, sin embargo antes de aplicarlo se debe informar a los trabajadores sobre el sistema que se va a aplicar. En ciertos puestos de trabajo es más simple definir las expectativas de desempeño, no en otros puestos de trabajo es más complicado, “la evaluación se tendrá que basar siempre en expectativas de desempeño claramente entendidas” (Noe & Mondy, 2005, pág. 271). Además, los trabajadores deben conocer cómo funciona el sistema, el objetivo que tiene y que rol cumple.

“La capacitación de los evaluadores debería ser un proceso constante, de manera que este logre garantizar congruencia y precisión, en donde se debe además, comprender como realizar entrevistas de evaluación y como dar y recibir retroalimentación” (Mondy, 2010, pág. 20). Para implementar el sistema de evaluación se debe capacitar a los evaluados, para darles a conocer los objetivos de la evaluación, los parámetros a calificar y el uso adecuado del sistema de evaluación

d) Retroalimentación del empleado

Una vez concluida la evaluación, por medio de este método o sistema seleccionado por la organización se debería realizar la retroalimentación. Aquí se debe tener una comunicación clara y dinámica con los evaluados con la finalidad de darles a conocer el resultado de su evaluación y cuáles podrían ser las razones que están afectando su rendimiento. El evaluador también debe dar a conocer cuáles son las estrategias a implementar para que los empleados y trabajadores puedan mejorar su desempeño.

e) Retroalimentación del sistema de evaluación

Finalmente, se debería hacer una retroalimentación del proceso de evaluación. En esta etapa, la organización debería comprobar si se alcanzaron las metas que se perseguía con el proceso, si la planificación fue adecuada y efectiva, si el proceso se llevó a cabo de la manera en que se planificó y si todas las actividades que se han hecho ayudaron a realizar un proceso de evaluación efectivo.

2.2.5. Desempeño laboral

Según (Palací, 2005, pág. 155) “El desempeño laboral es el valor que se espera que el empleado aporte a la empresa de los diversos episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo determinado”. El autor describe al desempeño laboral como un valor que se aporta a la organización referente a las conductas que tiene un individuo a lo largo de su trayectoria por la organización. El desempeño laboral son las acciones de un individuo que tiene la voluntad y capacidad para ejecutarlas, dirigidas a alcanzar un objetivo en el equipo que permanece en la empresa.

2.2.6. Rendimiento laboral

Para Mondy y Noe (2005), según lo escrito en su libro “Administración de los recursos humanos” definen al rendimiento laboral como:

Es el trabajo constante que realiza un grupo de individuos, de esta manera satisfacer las necesidades de las personas. Asegurar el éxito o fracaso de una compañía en cualquier campo, debido a que unos empleados felices en su labor son trabajadores productivos y motivados, dependiendo de la integración, motivación, responsabilidad, actitud, el liderazgo y el orden, estas simples actitudes cambian el total funcionamiento de los

trabajadores, dándoles el sentido que forman parte de la empresa u organización (Noe & Mondy, 2005).

De acuerdo con esta definición el rendimiento laboral es el producto del trabajo de los empleados, cuyo rendimiento se ve reflejado en la productividad que tenga la organización, pero todo depende del trato que reciben los empleado o trabajadores por parte de sus superiores. La evaluación del rendimiento laboral permite conocer cuáles son sus puntos fuertes y débiles para elaborar estrategias que mejoren sus resultados.

2.2.7. Participación laboral

“Procesos de participación de los empleados en las decisiones sobre diseño y funcionamiento del propio trabajo dentro de una cultura organizacional que beneficia el deseo de dar soluciones para mejorar el desempeño de las labores que se conocen”. (Muñoz, 2009, págs. 101-102). La participación laboral es interacción de los empleados en la toma de decisiones para mejorar las condiciones de trabajo y mejorar el rendimiento de la organización, puesto que las decisiones dentro de la empresa se toman en conjunto con los empleados, esto permite dar soluciones a ciertos aspectos que estaban en desacorde con los objetivos y metas de la organización.

2.2.8. Satisfacción laboral

“Es un grupo de emociones y sentimientos buenos o malos de como los empleados ven su trabajo. Se trata de una reacción emocional, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia alguna cosa” (Davis & Newstrom, 2003, pág. 118). De lo anteriormente expuesto la satisfacción laboral es el grado de conformidad que tiene el empleado respecto a su puesto de trabajo, es decir, son los sentimientos o emociones que tiene un individuo en su lugar de trabajo, los mismos pueden ser a favor o en contra de la organización.

2.2.9. Motivación

Según lo definen Koontz y Weihrich (1999) en su libro “Gestión de Recursos Humanos” la motivación es:

La motivación es un término genérico que se incluye a una extensa serie de iniciativas, necesidades, deseos, anhelos y fuerzas similares, es decir, que los gerentes o superiores motivan a sus trabajadores es confirmar que realizan cosas con las que esperan

satisfacer sus impulsos y anhelo e incitar a los subordinados a actuar de cierta manera
(Koontz & Weihrich, 1999, pág. 501).

La motivación de los empleados ayuda a la empresa a lograr los objetivos planteados, tiene que ver con el conjunto de factores que determinan las acciones de una persona. La motivación es un factor fundamental para que las personas tengan un cierto comportamiento, los gerentes son los encargados de motivar a sus subordinados con el fin de que los empleados se sientan parte de la empresa y se pueda lograr los resultados deseados de las dos partes.

2.2.10. Equipo de trabajo

Drucker (2003, págs. 1-2) menciona en su libro “Equipos de trabajo es el grupo de individuos con habilidades complementarias comprometidas con una meta y con unos objetivos comunes”

- **Meta:** otorga una identidad y estabilidad en todo el tiempo
- **Objetivos:** permiten que el grupo transforme las metas comunes en metas concretas y medibles

Esencialmente, el equipo de trabajo se fundamenta en la responsabilidad y la interdependencia de todos sus miembros. Esto quiere decir que todos los miembros, desde el cumplimiento de las tareas encargadas, tienen que sentirse implicados en los objetivos comunes del equipo y tienen que ser sus responsables. La concepción de liderazgo de equipos y las teorías de estilos de dirección comprenden al jefe con un perfil “mixto” de dirección y liderazgo. (Drucker, 2003, pág. 2).

El equipo de trabajo es un conjunto de personas que persiguen un mismo objetivo, intercambiando conocimientos, habilidades y destrezas para lograr los objetivos planteados. Todos los miembros del equipo de trabajo tienen responsabilidades y tareas que cumplir para conseguir los objetivos propuestos por el mismo equipo.

2.2.11. Recursos humanos

El recurso humano es el componente elemental para la ventaja competitiva y por consiguiente este se constituye en un elemento importante para cualquier tipo de organización. Este componente común es el gran diferenciador que provoca que haya competitividad pues que este debería demostrar, debe medirse y se debe comparar y en

las empresas esta puede estar medida así sea en los servicios o productos ofrecidos a los consumidores (González, 2005, pág. 1).

De acuerdo a esta afirmación los recursos humanos es conjunto de trabajadores, de una misma organización. Cualquier persona que pertenece a una organización, se considera un recurso humano y es el recurso más importante en la organización, puesto que estos son el elemento fundamental para mejorar la productividad de las organizaciones y mejorar la competitividad de la misma.

2.2.12. Liderazgo

El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir en los demás, haciendo que estos trabajen con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. “El liderazgo es la habilidad de influir de manera positiva en las personas y los sistemas ocasionando una actitud definida, bajo la autoridad de uno con la finalidad de tener un impacto significativo y conseguir resultados importantes” (Evans & Lindsay, 2008, pág. 212).

2.2.13. Líder

Aguilar (2004, pág. 213) afirma que está convencido de que el título que lleva a cabo el líder en los diferentes papeles que desempeñan, como maestro, instructor, guía, expositor, mediador, facilitador, entre otros, es la clave del éxito de todo proyecto. Su influencia es incuestionable, comulga con la iniciativa platónica de que el saber preexiste a partir de su origen en las almas humanas y que el jefe es solo un facilitador del proceso de aprendizaje.

De la definición anterior se puede mencionar que el líder es la persona que guía a otra o a un grupo de personas, tiene una serie de cualidades inherentes o aprendidas, conocimientos, capacidad de relacionarse con los demás, capacidad para tomar decisiones, capacidad para apoyar o entender a los integrantes de un grupo.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Administración

Según el pensamiento de Ponce A. R., (2007) La Administración representa el conjunto de reglas sistemáticas para conseguir eficiencia en sus estándares más altos sobre el manejo de un

organismo social”. el autor amplía este concepto explicando que también se puede concebir a la administración como una técnica de la coordinación de los recursos que integran una organización. (p. 2)

2.3.2. Control

Constituye una etapa básica que forma parte de la administración, pues, pese a que en una empresa cuente con planes brillantes, adecuada estructura organizacional y eficiente dirección, el ejecutivo no conseguirá verificar los efectos de su gestión si se carece de un mecanismo que se acredite e informe sobre los resultados y su concordancia con los objetivos. El concepto referente al control suele ser muy general razón por la que es empleado en el contexto organizacional con el fin de evaluar el desempeño general dado en una empresa versus el plan estratégico. (Cabrera, 2013, pág. 29)

2.3.3. Organización

La forma en la que se conceptualiza actualmente este término tuvo su redefinición a partir de los cambios propios del nuevo siglo; las organizaciones basadas en tecnología conocimiento y en mercados globales, para operar en cluster del conocimiento. La organización representa un sistema orgánico sumergido en un medio hostil con el que se intercambia energía, información, materia y dinero, en consecuencia se entiende por organización a un sistema socio-técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas entendidas como insumos, salidas comprendidas como el producto elaborado y ciclos de retorno o también llamado retroalimentación para modificar el propio sistema, ya sea en operación, estructura, propósito o función, para que se consiga su perduración en el tiempo, además de procesos que se ejecutan de forma interna para la readaptación, construcción y auto reparación, que facilitan la interrelación adecuada con un entorno (Velásquez, 2007, pág. 132)

2.3.4. Gerencia

Empleados que asumen el cargo de gerentes por realizar labores en las cuales coordinan y gestionan una organización. La gerencia representa el eslabón más alto en cuanto a la cadena de mando. en consecuencia, a quienes se les otorga el cargo de gerentes son los directos responsables sobre llevar a cabo el proceso administrativo

por lo cual están en el nivel más alto de jerarquía, y por tanto recaen sobre la mayor responsabilidad. (Thompson, 2018, pág. 15)

2.3.5. *Proceso*

“Es un grupo de eventos o actividades realizadas de forma simultáneamente que tienen un determinado objetivo. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice” (Baltha, 2011, pág. 20).

2.3.6. *Entidad*

Consiste en una división de las actividades para conseguir un objetivo en común, este grupo puede formar una sociedad de personas, sociedad anónima o de otro tipo, en forma completa y separada, que se distingue usualmente de una entidad mayor en otras palabras es toda colectividad que lleve acciones conjuntas para generar un bien o servicio su trabajo conjunto hará que se lo considere como una unidad. (Kohler, 2018, pág. 16)

2.3.7. *Productividad*

“Productividad es la utilización eficiente de los recursos como, materiales, energía, capital, tierra, trabajo, información para la producción de varios servicios y bienes. Es la posibilidad de incrementar la producción a través del incremento de cualquiera de los factores productivos antes mencionados” (Sladogna, 2017, pág. 2).

2.3.8. *Toma de decisiones*

Representa la posibilidad de elección seleccionado una alternativa o decisiones es este razonamiento y responsabilidad es exclusivamente humana y se relaciona con el nivel de conciencia alcanzado por una persona. En este sentido, el ser humano es el único ser vivo con la capacidad de tomar decisiones pues esto implican una elección tras un análisis de diferentes hechos y aspectos de su vida. (Canós, 2012, pág. 9)

2.3.9. *Empleados*

Se le da esta denominación a cualquier individuo, nacionales o extranjeros o menores que se encuentren dentro de los estándares legales, que son contratados para percibir

una remuneración, esta relación puede darse bajo cualquier contrato propio del trabajo por parte del empleador. Incluyendo aquí trabajadores con contrato, temporales, casuales, y de la industria artesanal. (Peñas, 2017, pág. 47)

2.3.10. Trabajadores

“Los trabajadores son individuos que realizan actividades con la finalidad de alcanzar una meta, solucionar problemas y producir bienes y servicios para atender las necesidades de la humanidad” (Ordaz, 2011, pág. 12).

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

3.1.1. *Enfoque cualitativo*

“La investigación cualitativa atiende una realidad dinámica, subjetiva, y compuesta por multiplicidad de factores. El enfoque cualitativo se centra en el análisis profundo y reflexivo busca los significados subjetivos e intersubjetivos sobre las realidades estudiadas”. (Mata, 2019)

En consecuencia en esta investigación se utilizó el enfoque cualitativo para recabar información a través de una entrevista, referente a la visión que tienen los directivos y funcionarios del departamento de agua potable y alcantarillado del GAD Municipal de la Maná, a cerca de la evaluación del desempeño, y como este sistema de talento humano afecta a la administración y en referencia al servicio a lo usuarios tanto internos como externos.

3.1.2. *Enfoque cuantitativo*

Este enfoque se centra en mediciones objetivas usando escalas numéricas y análisis estadístico de los datos obtenidos mediante encuestas o el uso de técnicas informáticas que permitan la manipulación de los resultados para presentar estadísticas. Este tipo de enfoque usa datos numéricos para explicar fenómenos particulares. (Arteaga, 2020)

Al igual que el enfoque cualitativo, se utilizó el cuantitativo, para describir los diferentes aspectos relacionados con la evaluación del desempeño, como calidad del servicio, indicadores de gestión, indicadores de productividad, eficiencia en el trabajo, cumplimiento de funciones descritas en el manual de funciones, entre otros. Este enfoque se usó a través de la aplicación de una encuesta a los empleados y trabajadores del departamento de agua potable y alcantarillado del GAD Municipal de la Maná.

3.1.3. *Enfoque mixto*

“este enfoque es comprendido como un proceso encargado de recolectar, analizar y verter datos cuanti-cualitativos, dentro de un mismo estudio” (Tashakkori & Teddlie, 2003, pág. 671).

Por la naturaleza de esta investigación se aplicó el enfoque de investigación mixto, que es cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque se va a observar los diferentes comportamientos o cualidades que tiene el trabajado a través de la medición de la evaluación del desempeño, y cuantitativo porque se tomaron datos numéricos de las encuestas, lo que permitió llegar a importantes resultados, y conclusiones del estudio.

3.2. Nivel de Investigación

3.2.1. Descriptivo

“También es conocida como una investigación estadística, donde se exponen datos y características de la población u fenómeno de estudio. Este nivel Investigativo responde preguntas como: dónde, qué, quién, cómo y cuándo” (Marroquín , 2012, pág. 4).

La investigación fue descriptiva porque permitió detallar los diferentes pasos y procedimientos que se utilizaron al desarrollar el proceso de la evaluación del desempeño, además, admitió especificar situaciones y eventos presentes en el estudio, así como su comportamiento, es decir que se analizara las características importantes de los trabajadores del departamento de agua potable y alcantarillado. Para el efecto se utilizó la encuesta como medio de recopilación de datos, la cual contuvo preguntas mediante la escala de Likert.

3.3. Diseño de investigación

Según la manipulación o no de las variables independientes se aplicó un diseño no experimental con enfoque transversal.

3.3.1. Investigación no experimental

De acuerdo con (Agudelo, Aignerren & Ruiz, 2008, p.23), en referencia a la investigación no experimental, se confirma que:

La investigación no experimental es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes. El estudio está basado en el análisis de variables que ya ocurrieron sin la intervención alguna por parte del investigador. Es un enfoque retrospectivo. Se la conoce también como investigación retrospectiva (los hechos y variables ya ocurrieron) estudiando las variables y relaciones entre estas, en un entorno natural. (Agudelo, Aignerren, & Ruiz, 2010, pág. 23)

En la investigación que se presenta no se han manipulado las variables, esto es ni Independiente (Causa: Evaluación de desempeño), ni dependiente (Efecto: Mejoramiento de la eficiencia del talento humano), por cuanto ya en el transcurso del estudio ya se consideraron las 2 variables sin la manipulación respectiva.

3.3.2. *Enfoque transversal*

El estudio de (Guarniz, 2019) sobre el enfoque transversal manifiesta en sus escritos que: “Son los valores y actitudes al mantener relación con otras personas con el objetivo de generar una sociedad más equitativa, inclusiva y justa para todos”.

La indagación propuesta se basó en el diseño no experimental por la falta de manipulación de variables y transversal ya que se recolectó los datos en el año 2022, esto es un solo periodo de tiempo, para analizar los datos de los cuales no se manipularán las variables de un periodo de tiempo específico.

3.4. Tipo de estudio

3.4.1. *Documental*

“Se defina a la investigación documental como un sistema de interpretación y análisis de las realidades teóricas o empíricas por medio de la comparación, revisión, o comprensión de varios tipos de fuentes documentales referente a un tema concreto” (Uriarte, 2020)

La investigación fue documental ya que se analizó los diferentes escritos del GAD Municipal de la Maná, como El Plan de Ordenamiento y Desarrollo Territorial, Ordenanzas, reglamentos, Plan Estratégico, Manuales, políticas, procedimientos, entre otros; documentados toda la información conseguida en las diferentes fuentes para realizar la evaluación de desempeño. Adicional se revisó bibliografía en diferentes fuentes como libros físicos y digitales, revistas científicas, trabajos de grado, etc.

3.5. Población y planificación y selección de la muestra

3.5.1. *Población*

Representa un conjunto de casos que poseen una serie de especificaciones en común y se encuentran en un espacio determinado. En varios casos, no es posible analizar a

toda la población por falta de tiempo y recursos humanos. Es por ello que se debe trabajar con una parte “Muestra” (Chaudhuri, 2018, pág. 73)

En función a la importancia que tiene la recopilación de información, el universo investigativo estuvo compuesto por los 23 empleados del departamento de agua potable y alcantarillado del GAD municipal del cantón La Maná.

3.5.2. Muestra

Según (Pantaleeva, 2005, pág. 161), define la muestra como “cualquier subconjunto de la población”, por lo que es necesario seleccionar a un grupo concluyente de personas, quienes participarán de la investigación mediante la obtención de información, a través de las encuestas.

Debido a que el universo investigativo es poco, no se calcula muestra ya que se aplica la encuesta al total de la población potencial considerada para el desarrollo de la evaluación del desempeño.

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1. Métodos de investigación

3.6.1.1. Inductivo

“Es una forma de razonar partiendo de una serie de observaciones particulares que permiten la producción de leyes y conclusiones generales” (Arrieta, 2020).

Se aplicó para analizar y verificar la realidad actual y poder conocer con certeza el nivel de desempeño y desarrollo de los empleados de la institución, en el desarrollo del trabajo que permitió conocer procesos, aspectos relevantes, antecedentes históricos lo que dará un amplio panorama de la situación actual de la institución.

3.6.1.2. Deductivo

“Es la manera de razonar y explicar la realidad partiendo de leyes, normas, reglas o teorías generales hacia casos particulares” (Arrieta, 2020).

Este método se aplicó partiendo de datos generales de la situación, lo que permitió establecer los inconvenientes, determinando las falencias del departamento.

3.6.2. Técnicas de investigación

3.6.2.1. Observación

Es un componente importante para todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador pues le permite obtener el mayor número de datos. Es la inspección y análisis realizado por el investigador, mediante el trabajo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o posee lugar espontáneamente (Díaz, 2011, pág. 42).

Permitió observar sobre la situación actual del desempeño del departamento de agua potable y alcantarillado como está organizado, la relación que existe dentro de la misma, las instalaciones, la capacidad, la comunicación, y el trabajo diario.

3.6.2.2. Revisión de bibliografía

“La revisión bibliográfica representa una etapa necesaria en toda investigación y debería garantizar la adquisición de información relevante en el campo de estudio, de un sinnúmero de documentos que puede ser muy extensos”. (Gómez & et al, 2014, pág. 32)

Esta técnica permitió recolectar información segura y confiable por medio de libros, folletos, módulos, sobre la evaluación del desempeño laboral, lo cual permitió construir el marco teórico de la investigación, de las dos variables de estudio, esto es la evaluación del desempeño laboral y el mejoramiento de la eficiencia del talento humano.

3.6.2.3. Encuesta

Es una técnica que emplea un conjunto de procedimientos estandarizados propios de la investigación a través de los cuales se recopila y analiza una cadena de datos procedentes de una muestra representativa de la población de la que se pretende describir, explorar, predecir y/o explicar una serie de características. (Repullo, Donado, & Casas, 2003, pág. 144).

La encuesta es un procedimiento que nos permite explorar e identificar las cuestiones y al mismo tiempo obtener información viable de los trabajadores.

3.6.2.4. *Entrevista*

“La entrevista es un instrumento para la recolección de datos, para utilizarlos en la investigación cualitativa, además, permite la obtención de datos e información del sujeto de estudio por medio de la interacción oral con el investigador”. (Troncoso & Amaya, 2017, pág. 330)

Su contenido está conformado por preguntas previamente elaboradas para reunir datos que ayuden a conocer el criterio del jefe del departamento de agua potable y alcantarillado respecto a la evaluación del desempeño.

3.6.3. *Instrumentos de Investigación*

3.6.3.1. *Cuestionario*

“es un instrumento empleado para recoger de forma estructurada información que permitirá estudiar las variables que son de interés en el sondeo o encuesta, estudio o investigación (Repullo, Donado, & Casas, 2003, pág. 19).

Con el uso del cuestionario se logró obtener información relevante que permitieron presentar resultados y generar su interpretación, esta información se tomó buscando respuestas sobre la evaluación del desempeño, para el aumento de la eficiencia del TT HH, del departamento de Agua Potable y Alcantarillado del GADM de la Maná perteneciente a la provincia Cotopaxi.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para la recolección de datos, se desarrolló un modelo de encuesta que se aplicó a todos los colaboradores del departamento de Agua potable y Alcantarillado del GAD municipal La Maná, cabe destacar que, es una propuesta para un sistema de evaluación de desempeño.

4.1. Encuesta general

La siguiente encuesta se desarrolló a fin de recabar información relacionada a los parámetros de evaluación de desempeño presentes en la organización. Esta encuesta nos permitirá reconocer el nivel de conocimiento que tengan los colaboradores de este departamento.

4.1.1. *Objetivo de la encuesta*

La encuesta persigue determinar la necesidad de evaluar el desempeño de las/los servidores públicos del departamento de agua potable y alcantarillado del GAD Municipal del Cantón La Maná.

4.1.2. Características generales de las personas encuestadas

Tabla 2-4: Características generales de los encuestados

TEMAS REVISADOS	HALLAZGOS ENCONTRADOS
Género	El 4% de las personas encuestadas son de género femenino y el 96% de las personas encuestadas son de género masculino.
Edad	El 61% de las personas encuestadas tienen más de 45 años, mientras que el 30 % tiene entre los 26 y 33 años y el 9% tienen de 34 a 45 años
Nivel de instrucción	En la encuesta realizada se determinó que el 43% de las personas han terminado la primaria, el 48% han terminado la secundaria, y que solo el 9% tienen un título de tercer nivel.
Cargo municipal	De acuerdo con los encuestados el departamento se conforma por el Jefe, 43% son ayudantes de campo, el 35% reparadores de tuberías, el 9% son operadores de la Planta de Agua, 4% son asistentes administrativos y el último 4% son laboratoristas.
Tiempo en el cargo	Según la información obtenida de las encuestas realizadas a este departamento se pudo determinar que 4% de los colaboradores llevan trabajando menos de un año, el 9% lleva entre uno a cinco años, el 35% lleva de 11 a 15 años, otro 9% lleva de 16 a 20 años y el 13% llevan más de 20 años laborando en esta institución

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

4.1.3. Preguntas

Las preguntas presentadas a continuación están dirigidas para conocer el grado de conocimiento que tiene los colaboradores sobre la importancia de realizar la evaluación del desempeño laboral en las empresas públicas, sin importar, si se encuentran contratados bajo la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) o el Código Orgánico de Trabajo.

Pregunta 1: ¿Se le ha realizado evaluaciones del desempeño a lo largo de su trayectoria profesional en este departamento?

Tabla 3-4: Realización de la Evaluación del Desempeño Laboral

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
No	16	70%
Si	7	30%
TOTAL	23	100%

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

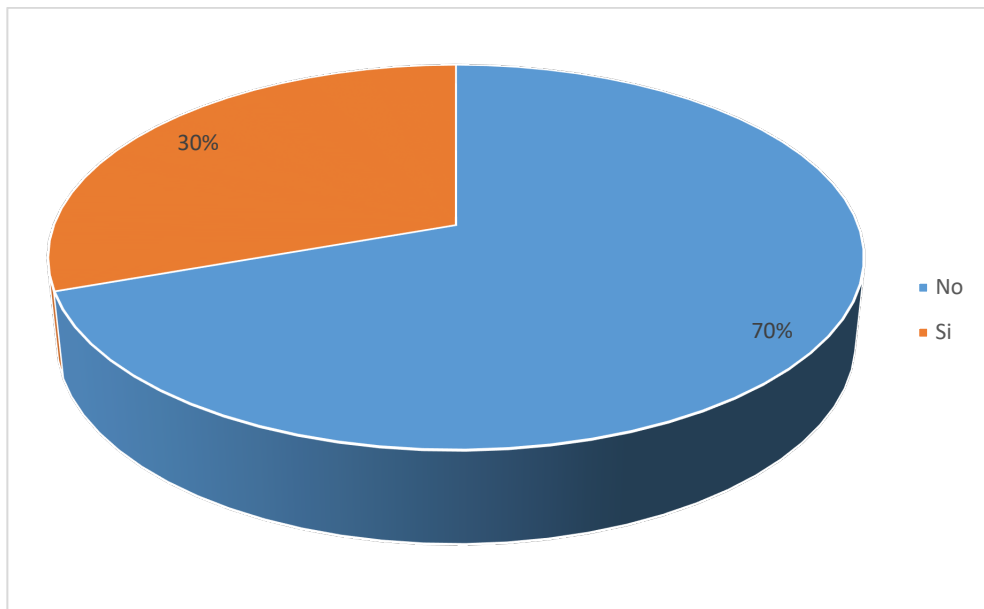


Ilustración 1-4: Evaluation del Desempeño

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

Análisis: Una vez realizada la encuesta, con relación a la primera pregunta de que, si se ha realizado evaluaciones del desempeño a lo largo de su trayectoria, se puede observar que en su mayoría con un 70% afirma que, no se han realizado dichas evaluaciones, mientras que con un menor porcentaje del 30% afirma que, si se han realizado, por lo que sería muy importante que toda evaluación que se realice, estén inmersos todos los colaboradores del departamento.

Pregunta 2: ¿Cada que tiempo se le ha realizado la evaluación del desempeño laboral?

Tabla 4-4: Período de la evaluación del desempeño

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Anual	5	22%
Nunca	12	52%
Semestral	6	26%
TOTAL	23	100%

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

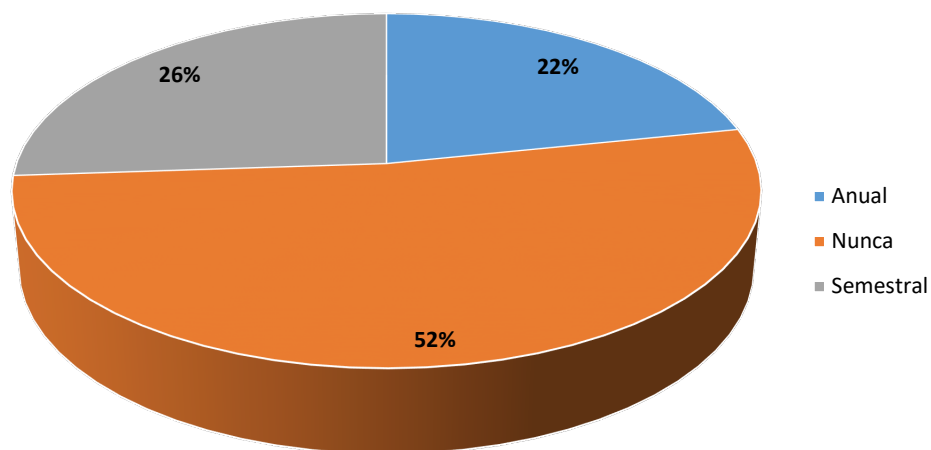


Ilustración 2-4: Período de evaluación del desempeño

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

Análisis: Con respecto al tiempo en que se ha realizado la evaluación del desempeño, de las 23 personas encuestadas el 22% responde que se han realizado anualmente, en cambio el 26% aseguran que las evaluaciones del desempeño se realizan semestralmente y finalmente en su mayor parte de los encuestados, con el 52% cerciora que nunca se han realizado las evaluaciones.

Pregunta 3: ¿Al ingresar a la institución usted rindió pruebas psicológicas y de conocimiento?

Tabla 5-4: Rendición de pruebas psicológicas y de conocimiento

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
No	18	78%
Si	5	22%
TOTAL	23	100%

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

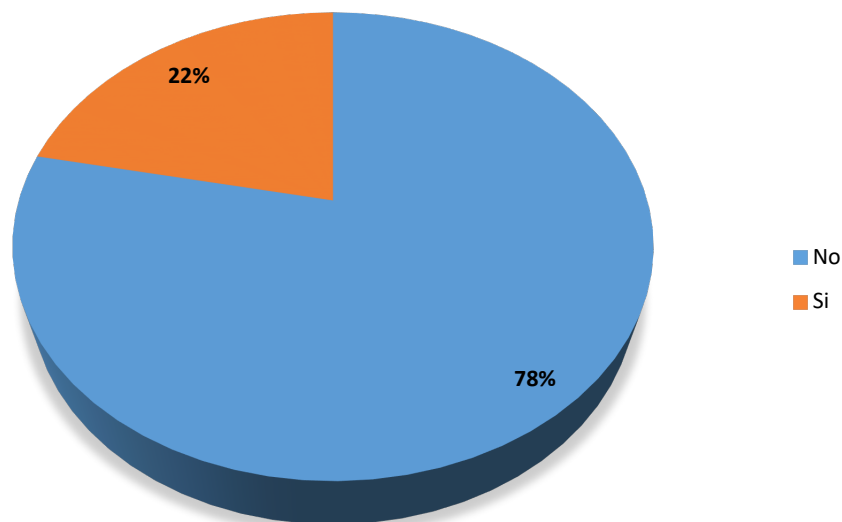


Ilustración 3-4: Pruebas psicológicas y de conocimiento

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

Análisis: Continuando con la tercera pregunta, enfocándose en las pruebas psicológicas y de conocimiento, se les ha preguntado si al momento de ingresar a la institución han realizado dichas pruebas, de las 23 personas encuestadas el 22% responde que, si lo han hecho, pero la mayor parte con el 78% afirma que no han realizado tanto las pruebas psicológicas como las de conocimiento, siendo esto algo infalible en toda institución al momento de ingresar a trabajar.

Pregunta 4: ¿Sabía que la guía metodológica para la medición y evaluación de la percepción de la calidad de los servicios públicos se debe aplicar en los GAD's para su ingreso, carrera y permanencia?

Tabla 6-4: Guía metodológica para la medición y evaluación de la calidad

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
No	10	43%
Si	13	57%
TOTAL	23	100%

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

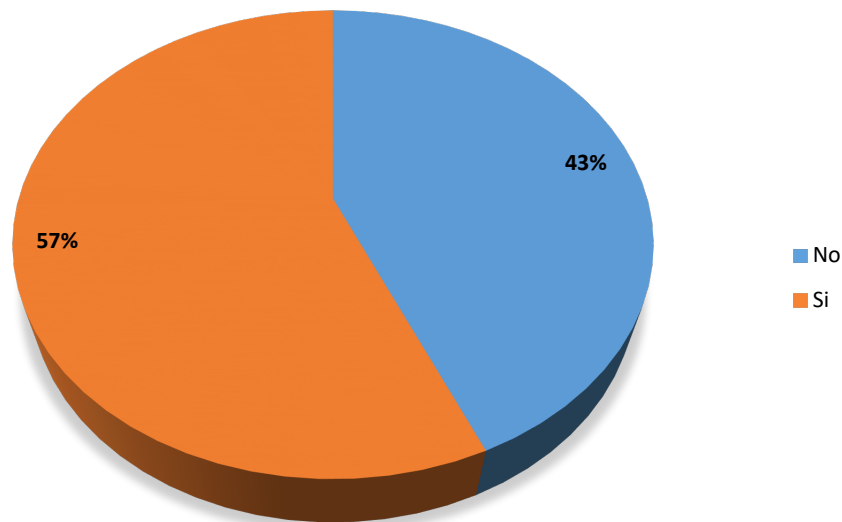


Ilustración 4-4: Medición y evaluación de calidad

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos de las personas encuestadas, el 43% respondieron que no sabían a cerca de la guía metodológica que se debe aplicar en los GAD al momento de su ingreso y permanencia, mientras que por otro lado el 57% afirma que si tenían conocimiento sobre dicha guía metodológica ya que fueron informados al momento de su ingreso a la institución.

Pregunta 5: ¿Tiene conocimiento de, que según la Ley Orgánica del Servicio Público se debe aplicar una evaluación del desempeño anual para su permanencia en la institución?

Tabla 7-4: Evaluación del desempeño anual

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
No	14	61%
Si	9	39%
TOTAL	23	100%

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

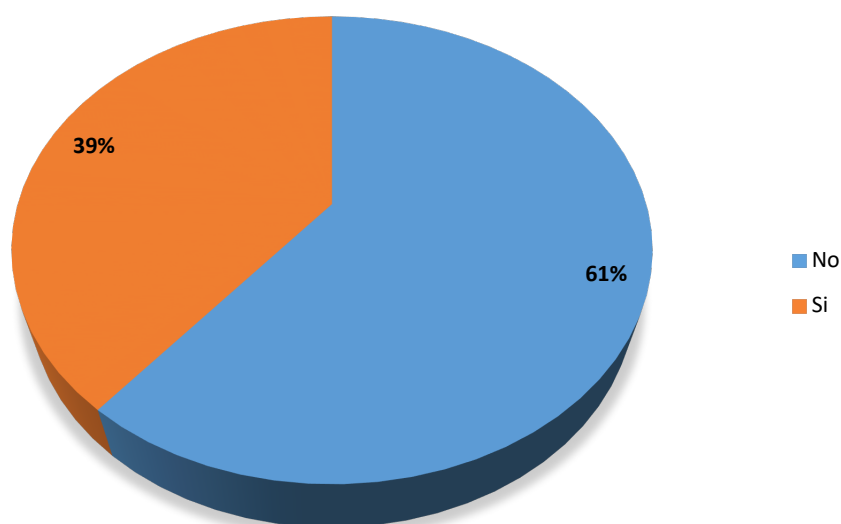


Ilustración 5-4: Aplicación de la evaluación

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

Análisis: De las 23 personas que se les aplicó la encuesta, el 39% respondieron que si tienen conocimiento de que se debe aplicar una evaluación del desempeño anual para su permanencia en la institución, y el 61% afirman que no tienen ningún conocimiento acerca de la evaluación que la Ley Orgánica del Servicio Público obliga a que se aplique.

Pregunta 6: ¿Tiene conocimiento que al no aprobar una evaluación del desempeño es una causa de reprimenda según la LOSEP?

Tabla 8-4: La no aprobación de una evaluación del desempeño

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
No	16	70%
Si	7	30%
TOTAL	23	100%

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

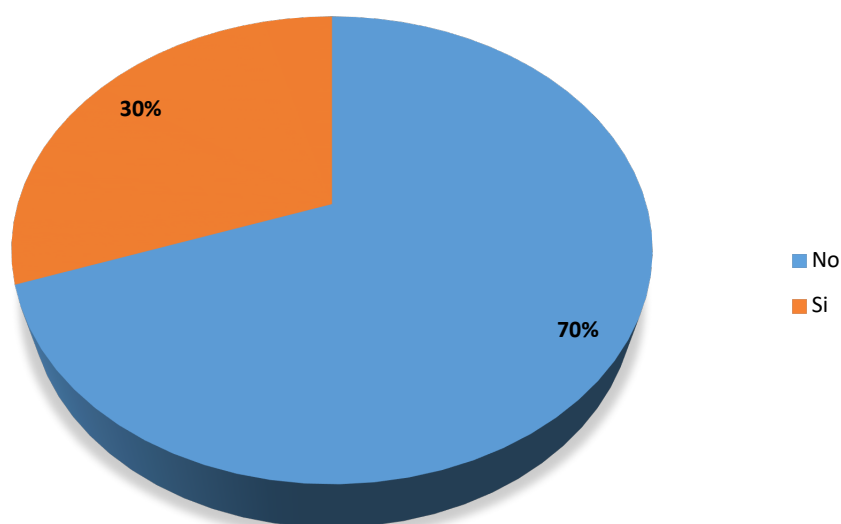


Ilustración 6-4: Aprobación de la evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

Análisis: En la presente pregunta acerca de que, si no tiene conocimiento que al no aprobar una evaluación del desempeño es una causa de reprimenda según la LOSEP, el 30% asegura tener conocimiento sobre el tema, mientras que el 70% responden que no han sido informados en su debido momento de que puede pasar al momento de no aprobar la evaluación.

Pregunta 7: ¿Sabía usted que, para realizar el ascenso o promoción a un cargo según lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público usted debe aprobar la evaluación del desempeño?

Tabla 9-4: El ascenso o promoción de un cargo

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
No	8	35%
Si	15	65%
TOTAL	23	100%

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

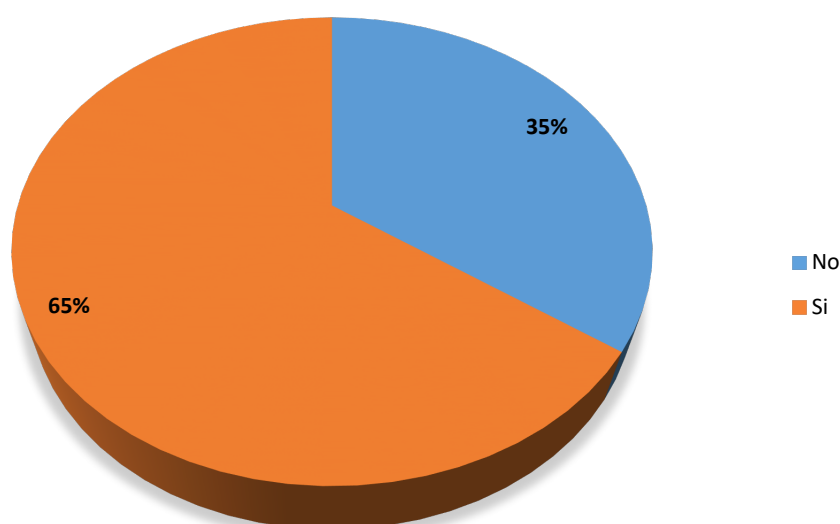


Ilustración 7-4: Ascenso y promoción

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

Análisis: Sobre la realización de ascensos o promociones a un cargo, el 35% de las personas encuestadas señala no tener conocimiento de que se debe aprobar la evaluación del desempeño para poder tener un ascenso dentro de la institución, y el 65% afirma si tener conocimiento de que si no se aprueba la evaluación, no podrán ser ascendidos en su lugar de trabajo.

Pregunta 8: ¿Cree que las capacitaciones son importantes para mejorar el desempeño laboral?

Tabla 10-4: Importancia de las capacitaciones para mejorar el desempeño laboral

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Si	23	100%
No	0	0%
TOTAL	23	100%

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

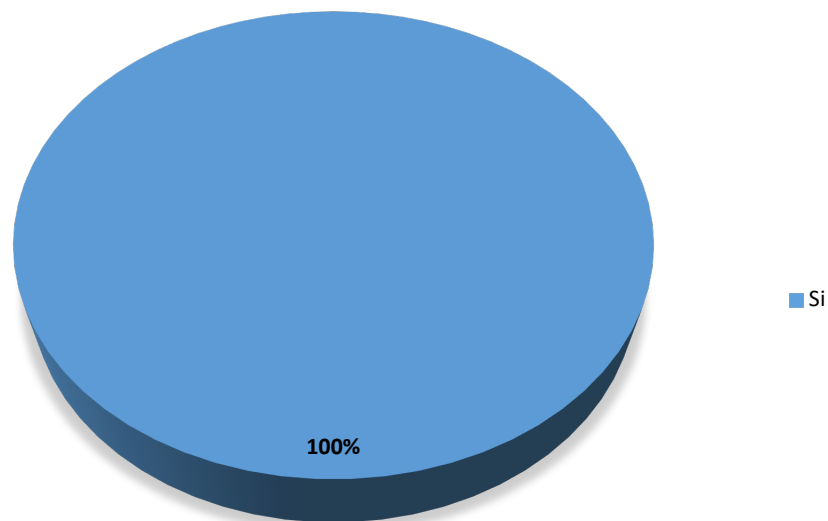


Ilustración 8-4: Desempeño laboral

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

Análisis: Acerca de las capacitaciones de que, si son importantes o no para la mejora del desempeño laboral, aquí se puede observar que todos los trabajadores con el 100% de porcentaje responden que si es importante por lo que toda capacitación que se realice en la institución debe ser constante y permanente.

Pregunta 9: A su criterio ¿es necesario que el personal que labora dentro de la institución debe estar en constante capacitación y evaluación de sus conocimientos?

Tabla 11-4: Capacitaciones y evaluaciones de conocimientos contantes

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Si	23	100%
No	0	0%
TOTAL	23	100%

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

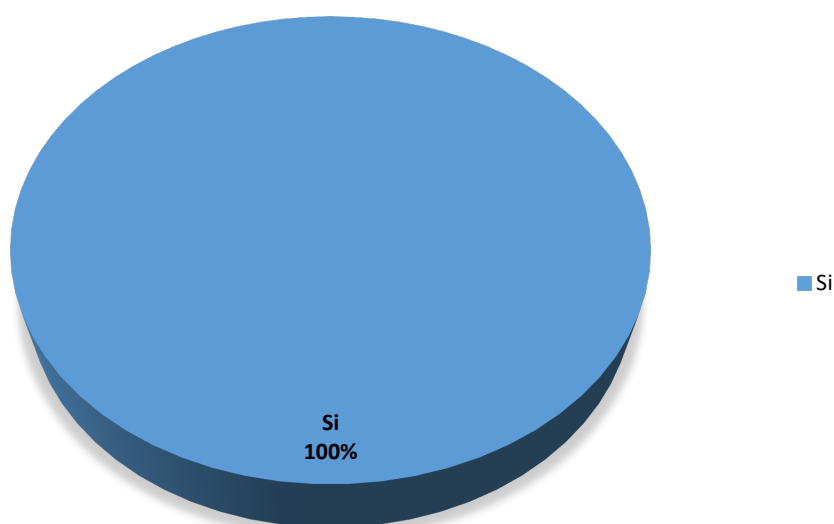


Ilustración 9-4: Capacitación constante

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

Análisis: De todas las 23 personas encuestadas, el 100% responde que, si es necesario capacitar y evaluar constantemente al personal que labora en la institución, todo esto con el fin de poder mejorar.

Pregunta 10: ¿Al aplicar una evaluación del desempeño de conocimientos y psicológicas, cree que se debería seccionar el rendimiento acorde a la edad del funcionario?

Tabla 12-4: Evaluaciones de conocimiento y psicológicas

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
No	7	30%
Si	16	70%
TOTAL	23	100%

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

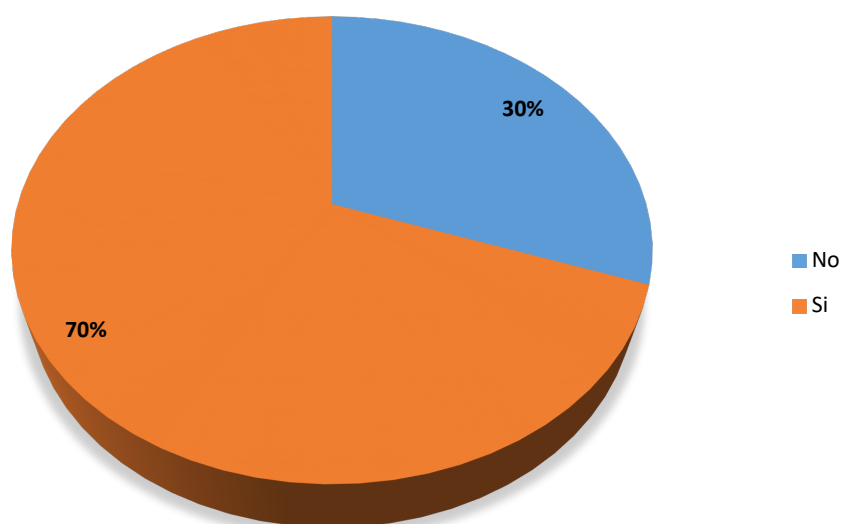


Ilustración 10-4: Evaluaciones de conocimientos

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

Análisis: En esta pregunta, el 30% de las personas encuestadas creen que no se debería seccionar el rendimiento acorde a la edad del funcionario al momento de aplicar una evaluación del desempeño, pero por el otro lado la mayor parte con el 70% piensan que es muy necesario tomar en cuenta este aspecto, ya que en sí de eso dependerá su buen rendimiento y capacidad al momento de llevar a cabo alguna tarea o resolución de algunos problemas.

Pregunta 11: ¿Cree que es necesario que se establezca y aplique la evaluación del desempeño acorde a la realidad de la institución?

Tabla 13-4: Realidad de la institución

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
No	3	13%
Si	20	87%
TOTAL	23	100%

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

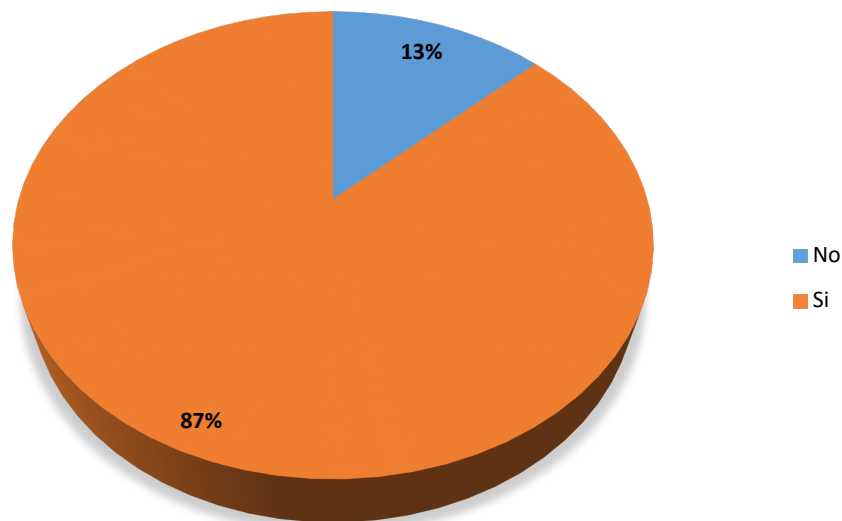


Ilustración 11-4: Realidad de la institución

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

Análisis: De la encuesta realizada a los empleados y trabajadores del departamento de Agua Potable y Alcantarillado, analizamos que el 87% de los encuestados si creen que es necesario que se aplique la evaluación del desempeño y el 13% siendo minoría, señala que no es necesario, por lo que a la larga vendría a ser un problema el no aplicar la evaluación.

Pregunta 12: La relación laboral que mantiene con sus superiores es:

Tabla 14-4: Relación laboral con los superiores

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Buena	5	22%
Excelente	6	26%
Muy buena	7	30%
Regular	5	22%
TOTAL	23	100%

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

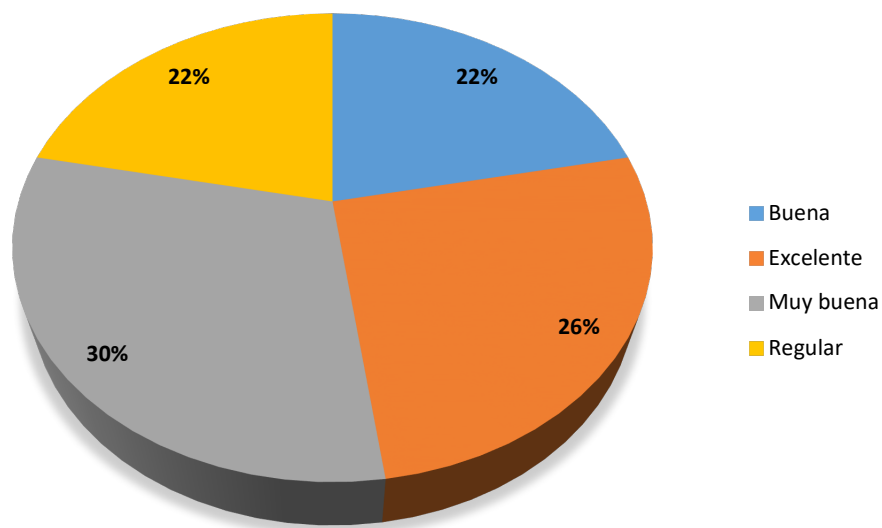


Ilustración 12-4: Realición laboral

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

Análisis: En cuanto a los resultados obtenidos acerca de la relación que tienen los encuestados con sus superiores, se obtiene las siguientes calificaciones: El 30% consideran muy buena relación, el 26% considera la relación como excelente, mientras que el 22% considera buena relación y el 22% responde que la relación laboral que mantiene con sus superiores regular, notándose mucha discrepancia en todas las opiniones.

4.2. Entrevista

La siguiente entrevista se la realizo al jefe del departamento de Agua Potable y Alcantarillado del GAD Municipal del Cantón La Maná

4.2.1. Características generales del entrevistado

Tabla 15-4: Características general del entrevistado

Genero	Masculino	Edad:	53 años
Estado Civil	Soltero	Especialidad	Ing. Civil
Servicio y Departamento donde labora:		Dirección de Servicios Públicos sección Agua Potable	
Condición laboral:	Nombramiento	<input checked="" type="checkbox"/>	Contratado
Cargo(s) que desempeña:	Jefe de agua potable	Tiempo de Servicio:	22 años

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

4.2.2. Preguntas

1. ¿Se le ha realizado evaluaciones del desempeño a lo largo de su trayectoria profesional en este departamento?

Si nos han realizado las evaluaciones del desempeño. Esta evaluación solo se realiza al personal que tiene nombramiento, es decir, al personal que está contratado bajo la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), pero al personal que tiene contrato o que está contratado bajo el Código Orgánico de Trabajo no se les ha realizado una evaluación del desempeño.

2. ¿Cada que tiempo se le ha realizado la evaluación del desempeño laboral?

Cada año, se nos realiza una evaluación del desempeño a todo el personal del GAD Municipal de La Maná, que está contratado bajo la LOSEP.

3. ¿De qué manera se manejan las relaciones laborales entre las autoridades y los colaboradores del GAD municipal?

La relación que se tiene con todos los colaboradores, de esta dependencia es buena, sin importar el cargo que cada persona tiene.

4. ¿Se han tomado mecanismos o alternativas de motivación a los empleados y trabajadores con la finalidad de elevar su rendimiento laboral?

No, la institución y por ende este departamento no realizan ninguna actividad para motivar a los empleados y trabajadores.

5. ¿La institución cuenta con un plan de capacitación o actualización de conocimientos para los empleados y trabajadores?

No, la institución carece de un plan de capacitación para los trabajadores y empleados, por lo que el trabajo es monótono, ya que no existen capacitaciones para actualizar o mejorar los conocimientos de los empleados y trabajadores.

6. ¿La institución ha generado propuestas de capacitación o talleres en temas de motivación laboral para los colaboradores municipales?

Si, en la institución si se han realizados estas propuestas de capacitación o talleres, con el propósito de dialogar sobre la motivación laborar, en los cuales se acordado, mecanismos de motivación laborar

7. ¿Se efectúan reuniones con sus colaboradores con el propósito de conocer sus expectativas laborales?

Si, cada periodo se realizan reuniones con los colaboradores para conocer cuáles son sus expectativas a lo largo de su trayectoria laboral, las metas y objetivos propuestos ya sean de forma personal o institucional.

8. ¿Cuál considera que es la mayor fortaleza de sus colaboradores?

El compañerismo, todos mis colaboradores tienen esta característica, la cual nos hace ser un grupo unido y tener buen ambiente laboral, ya que tenemos una buena relación entre todos, hemos hecho buenas amistades y, sobre todo nos ayudamos entre todos para realizar un buen trabajo.

9. ¿Cuál considera que sería la mayor debilidad de sus colaboradores?

Considero que mis colaboradores no tienen ninguna debilidad, pero tienen diferentes habilidades, pero estas habilidades son las que nos hacen un grupo fuerte y sobre todo enfocados en dar lo mejor de cada uno para realizar un buen trabajo y satisfacer las necesidades sociales de esta hermosa Ciudad.

10. ¿Cuál es su opinión sobre el nivel de desempeño laboral de sus colaboradores en las diferentes áreas?

Excelente, mis colaboradores demuestran cada día que les gusta su trabajo y se esfuerzan al máximo para realizar bien su labor, es por ello que su desempeño laboral es excelente.

11. ¿Ante las quejas u observaciones de los usuarios que medidas correctivas y preventivas se toman?

Atención inmediata, siempre que vienen personas con quejas a nuestro departamento le entendemos inmediatamente y nos informamos bien de la situación presentada por el usuario para dar una solución efectiva y rápida.

4.2.3. *Análisis de la entrevista*

Mediante los resultados obtenidos de la entrevista realizada al Jefe del Departamento de Agua potable y Alcantarillado del GAD Municipal del Cantón La Maná, se determinó que la mayoría de los colaboradores de este departamento son personal de campo por lo cual están contratados bajo el Código Orgánico de Trabajo, y por este motivo no se les ha realizado la respectiva evaluación del desempeño que dice la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), donde menciona que la evaluación del desempeño es el grupo de reglas, técnicas, procedimientos, métodos y protocolos armonizados, justos, transparentes y libres de arbitrariedad que sistémicamente se orienten a evaluar bajo límites objetivos acordes con las funcionalidades, responsabilidades y perfiles del puesto; y, que la evaluación se fundamentará en indicadores cualitativos y cuantitativos de administración, dirigidos a impulsar la consecución de los objetivos y fines empresariales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento constante de la calidad del servicio público, prestado por las instituciones. Además de que esta evaluación se debe realizar a todos los servidores públicos. Así, mismo menciona que la institución carece de mecanismo de motivación, no cuenta con planes de capacitación para el personal de este departamento y que a pesar de ellos el rendimiento de los colaboradores es favorable para el desarrollo de la institución. De igual manera el Jefe del Departamento recalca y señala la buena relación laboral que se tiene entre todos los colaboradores del departamento y las autoridades, por lo que es importante la buena actitud y predisposición que tienen ambas partes al momento de llevar a cabo alguna tarea o algún tema que esté en discusión, todo esto en dirección al bienestar de la ciudadanía. En relación a las capacitaciones a todos los colaboradores, señala que lamentablemente no hay un plan para dicha acción, lo cual se está trabajando en aquello, con el objetivo de poder mejorar el desenvolvimiento y capacidad de reacción de todos los colaboradores logrando brindar una atención de calidad.

Con toda la observación e información recopilada en esta entrevista al jefe del departamento, se puede indicar que dicho departamento tiene aspectos en los cuales conjuntamente con todos sus colaboradores deben mejorar de una manera oportuna y rápidamente, al igual que los aspectos negativos, deben ser eliminados y se debe mejorar en todos aquellos, al igual se debe implementar desde ya la mejora continua y ser conocimiento de todos, ya que así se podría brindar una mejor atención al cliente y un mejor desempeño por parte de todos los trabajadores.

4.3. Discusión de resultados

Una vez finalizado la recolección de datos mediante diversas herramientas, se puede realizar la correspondiente discusión, donde los resultados arrojados mediante las encuestas aplicadas al personal del Departamento de Agua potable y Alcantarillado, se determinó la importancia aplicar de una evaluación del desempeño de 360 grados que pueda adaptarse a la organización y que permita evaluar y valorar los conocimientos técnicos, conductuales y psicológicos del personal.

Uno de los objetivos de la investigación fue Diagnosticar la situación del departamento del agua potable con relación al talento humano del departamento de agua potable y alcantarillado del GAD Municipal del Cantón La Maná, en los hallazgos encontrados se puede evidenciar este objetivo, a través de preguntas a los colaboradores de este departamento municipal, sobre la aplicación de evaluaciones del desempeño a lo largo de su trayectoria, donde se pudo constatar la falta de practica de los lideres respecto a evaluar el desempeño de sus subordinados, puesto que el 70% de los empleados afirman que no les han realizado evaluaciones del desempeño a lo largo de su trayectoria en la entidad.

El trabajo de campo que se realiza en el departamento de Agua potable y alcantarillado requiere de fuerza y resistencia ya que el personal se expone a varios factores como cambios climáticos, fenómenos naturales, entre otros, es por esto que la mayor parte de los empleados de este departamento son de género masculino.

La mayor parte de los empleados trabajan fuera de las instalaciones, es decir, en el campo o en plantas de agua, por lo que su trabajo no requiere de especialización, si no de habilidad y conocimientos técnicos respecto al labor que desempeñan, es por ello, que la mayoría no cuenta con un título de tercer nivel, es decir, el nivel educativo que tiene es la primaria y secundaria, además se debe tener en cuenta que una gran parte de los colaboradores llevan más 5 años laborando en este departamento.

Después del análisis de los resultados de la pregunta 5 en la que se cuestionó lo siguiente:

¿Tiene conocimiento de, que según la Ley Orgánica del Servicio Público se debe aplicar una evaluación del desempeño anual para su permanencia en la institución?, en base a esta pregunta se puedo determinar que el 61% del personal, no tiene conocimiento que Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), manifiestan que a todos los trabajadores y empleados que preste servicio público a la sociedad, periódicamente se les debe realizar evaluaciones del desempeño, para medir el rendimiento y mejorar la productividad de la organización, manteniendo buenas

relaciones laborales entre jefes y subordinados, un buen clima laboral, motivaciones, una buena comunicación y otros factores claves para las instituciones se maneje con éxito.

Después del análisis de los resultados de la pregunta 6 en la que se cuestionó lo siguiente:

¿Tiene conocimiento que al no aprobar una evaluación del desempeño es una causa de reprimenda según la LOSEP?, respecto a esta pregunta se obtuvo como resultados que el 70% del personal no tiene conocimiento que, al no aprobar una evaluación del desempeño, ellos se verían sometidos a un a reprimendas a causa de la misma según lo menciona la Ley Orgánica el Servicio Público. En base a esto es necesario aplicar una evaluación del desempeño acorde a leyes y reglamentos a los que se rige la institución.

Mediante los resultados obtenidos de la entrevista realizada al Jefe del Departamento de Agua potable y Alcantarillado del GAD Municipal del Cantón La Maná, se determinó que la mayoría de los colaboradores de este departamento son personal de campo por lo cual están contratados bajo el Código Orgánico de Trabajo, y por este motivo no se les ha realizado la respectiva evaluación del desempeño que dice la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), donde menciona que la evaluación del desempeño.

Es un grupo de reglas, técnicas, protocolos, métodos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistémicamente se orienten a evaluar bajo límites objetivos conforme con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto; y, que la evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de administración, dirigidos a impulsar la consecución de los fines y objetivos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento constante de la calidad del servicio público, prestado por todas las instituciones. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2016, pág. 42)

Finalmente, mediante los resultados alcanzados a través de la aplicación de encuestas y entrevistas a los funcionarios del Departamento de Agua Potable y Alcantarillado del GAD Municipal del Cantón La Maná, se considera que se debe aplicar la evaluación del desempeño como una estrategia para mejorar el rendimiento de los funcionarios municipales, así mismo mejorar el servicio de agua potable que se brinda a la ciudadanía de este Cantón

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Propuesta

Evaluación del desempeño laboral del talento humano; para ubicar al personal de acuerdo a sus competencias laborales mediante la observación directa individual para cada trabajador, para conocer habilidades, destrezas, comportamientos psicológicos, experiencia y aptitudes de los trabajadores del Departamento de Agua Potable y Alcantarillado del GAD Municipal, Cantón La Maná; dichos cuestionarios y/o evaluaciones será aplicando una evaluación de 360 grados y la ficha de observación directa individual.

5.1.1. *Título*

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL TALENTO HUMANO DEL DEPARTAMENTO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LA MANÁ

5.1.2. *Información de la organización*

De acuerdo con Castillo la reseña histórica del GAD, del cantón la Maná es:

La Maná se establece en 1976 como parroquia, y por los años 80 se crea el municipio del Cantón La Maná. En el transcurso de los tramites de cantonización se prestaron muchos inconvenientes, debido a la resistencia de los Quevedeños por el asunto de límites. El presidente de esta difícil trayectoria fue el Sr. Cesar Medina. El comité que logró la cantonización estaba conformado por el Sr. Cesar Medina Presidente, Sra. Enriqueta Pérez Vicepresidenta, Fabiola Baquero Tesorera, Ramón Molina Secretario y en calidad de Vocales todos los representantes de las fuerzas vivas del cantón. Superando numerosas dificultades durante 29 años de parroquia y 10 años de constante lucha se logró tan anhelado sueño, el 19 de mayo de 1986 fecha en que se cantonizó La Maná, en aquel entonces era Presidente de la Republica el Ing. León Febres Cordero y presidente del Congreso Nacional el Dr. Averroes Bucaram, según el registro oficial número 438. QUITO, LUNES 19 DE MAYO DE 1986. (GAD Municipal La Maná, 2019)

5.1.2.1. Ubicación geográfica del GAD, del cantón La Maná

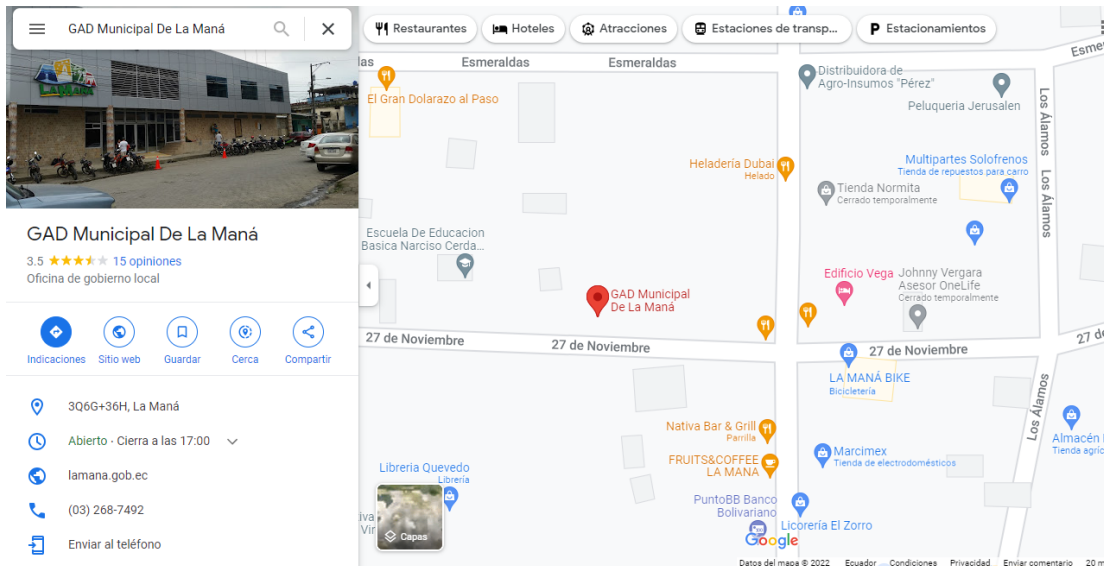


Ilustración 13-5: Ubicación del GAD La Maná

Fuente: Google Maps (2022).

5.1.2.2. Detalle de la ubicación

GAD Municipal De La Maná se encuentra en la Provincia Cotopaxi, Cantón La Maná. Ubicado en la Avenida 27 de noviembre y los Álamos. Dentro de esta empresa pública se encuentra el Departamento de Agua Potable y Alcantarillado

5.1.2.3. Misión propuesta para el departamento de agua potable y alcantarillado

Somos un departamento que suministra los servicios de Agua Potable y Alcantarillado, mediante la formulación y aplicación de políticas, ordenanzas, resoluciones, normas, planes y proyectos para controlar y evaluar el cumplimiento y la cobertura de dichos servicios, preservando las fuentes naturales y el medio ambiente con observancia de las normas municipales y el cumplimiento del plan de desarrollo y ordenanza territorial.

5.1.2.4. Visión propuesta para el departamento de agua potable y alcantarillado

Ser un departamento eficiente en la dotación permanente del servicio de agua potable y alcantarillado de calidad y cobertura a todos los sectores, con personal comprometido y orientado por la responsabilidad social y ambiental, aprovechando y optimizando los recursos disponibles para brindar un servicio eficaz y eficiente a la comunidad.

5.1.2.5. *Objetivos generales propuestos para el departamento de agua potable y alcantarillado*

1. Contribuir a la salud y bienestar, proporcionando agua potable y saneamiento de calidad.
2. Contribuir a mejorar la calidad de vida y desarrollo de los habitantes del cantón La Maná.
3. Lograr la cobertura total, para satisfacer las necesidades básicas de la sociedad, con apoyo de la tecnología y equipo humano altamente capacitado y comprometido
4. Garantizar el suministro de agua potable y alcantarillado a las próximas generaciones.

5.1.2.6. *Organigrama del GAD Municipal del cantón La Maná*

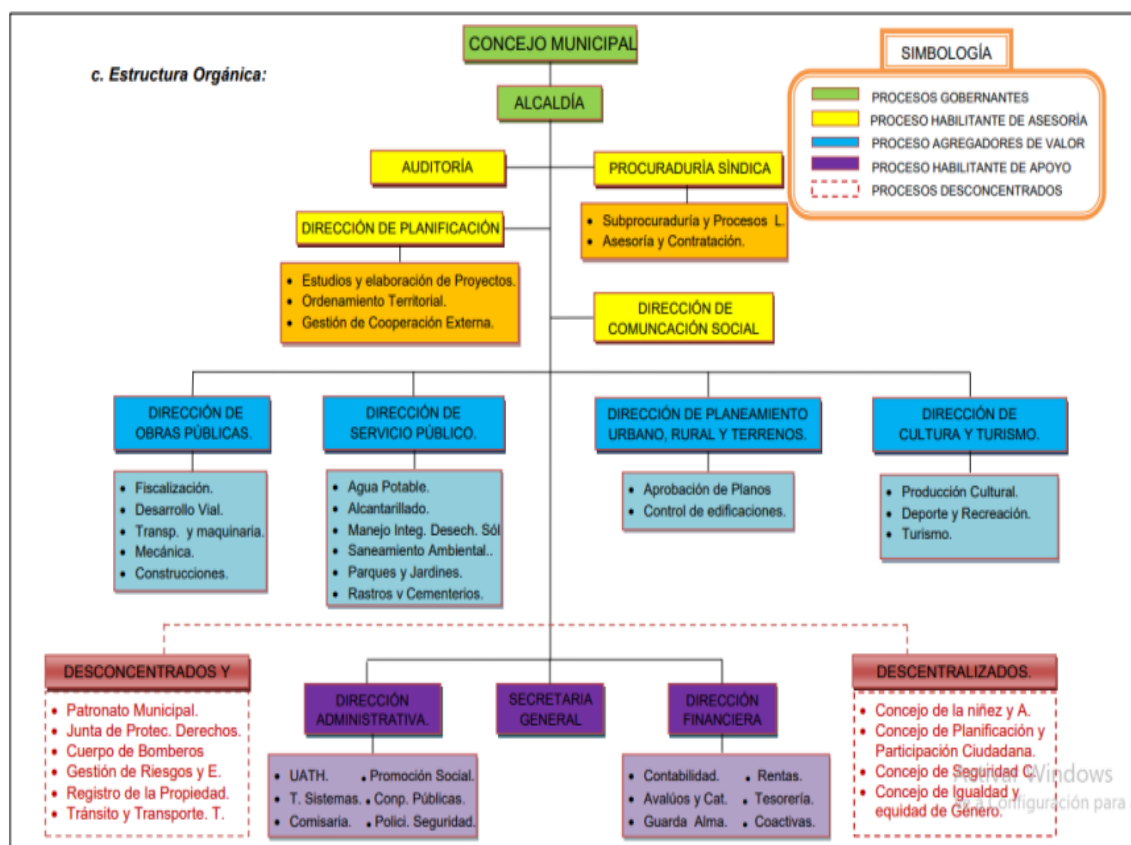


Ilustración 14-5: Estructura orgánica del GAD La Maná

Fuente: GAD Municipal La Maná (2022).

5.1.2.7. *Organigrama propuesto para el departamento de Agua Potable y Alcantarillado*

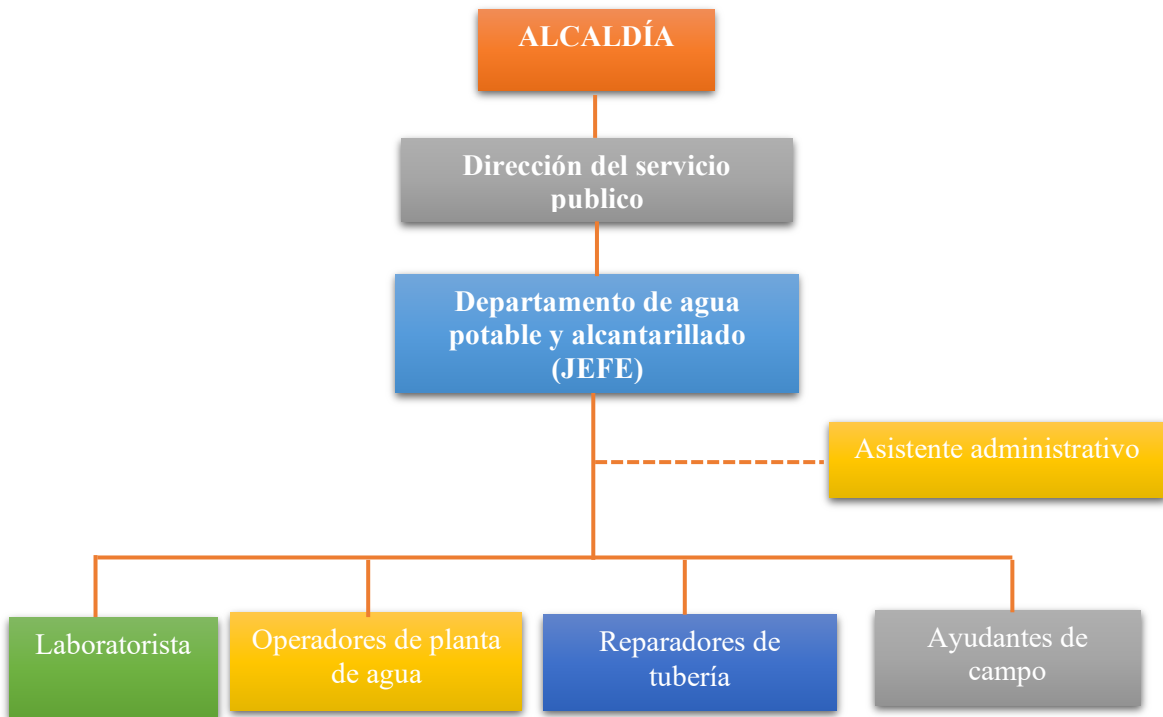


Ilustración 15-5: Organigrama del Departamento de Agua Potable y Alcantarillado

Fuente: Elaboración propia (2022). (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

5.1.3. *Sistema de evaluación de desempeño 360 grados*

5.1.3.1. *Objetivo de la propuesta*

Evaluar el desempeño laboral a los trabajadores del Departamento de Agua Potable y Alcantarillado del GAD Municipal, Cantón La Maná; que permita ubicar al personal de acuerdo a sus competencias para conocer sus habilidades, experiencia, destrezas y análisis de conocimiento.

5.1.3.2. *Responsables*

El equipo encargado de evaluar estará conformado por la máxima autoridad del departamento y las evaluadoras responsables, quienes evaluarán de manera individual el desempeño laboral de todos y cada uno de sus compañeros de trabajo.

5.1.3.3. *Periodicidad*

Una vez ejecutada la presente evaluación de desempeño de 360° en el GAD, del cantón La Maná; se recomienda que dichas evaluaciones se repitan de manera periódica una vez al año; para que sea un mecanismo de ayuda al momento de contratar o renovación del personal laboral.

5.1.3.4. *Alcance*

La evaluación de desempeño de 360° tiene un alcance total del 100%; es decir, es para todos y cada uno de los empleados y trabajadores del Departamento de Agua potable y Alcantarillado del GAD Municipal del cantón La Maná, sin excepción alguna.

5.1.3.5. *Táctica*

Para llevar a cabo la ejecución de nuestro sistema, se debe seguir 6 pasos importantes que van desde la fase de preparación hasta el diseño de planes de seguimiento y desarrollo, (Pérez, 2016) recomienda ejecutar eficientemente los siguientes pasos:

a) Preparación

En esta etapa es importante definir cronológicamente cada paso a seguir y las características más importantes de acuerdo con los requerimientos de la organización, además se debe tomar en cuenta que la herramienta de evaluación debe estar acorde con los objetivos y metas que persigue el departamento y la organización. Teniendo en cuenta estos aspectos se procede a realizar el diseño del cuestionario para la aplicación de la encuesta, tomando en cuenta las competencias laborales de las personas que serán evaluadas. Evaluar al personal que labora en este departamento ayudara a identificar falencias que tiene el personal y el departamento al realizar sus funciones laborales, así mismo ayuda a la autoridad máxima a tomar de decisiones eficaces y eficientes para mejorar el desempeño laboral de sus empleados y trabajadores.

b) Comunicación

El objetivo de esta etapa es informar al personal que será evaluado, dándoles a conocer, todo el proceso que se llevar a cabo, el objetivo de la evaluación que se les aplicara, quienes son los encargados, la importancia y los beneficios que traerá, las herramientas que se van a usar, entre otros factores importantes.

c) Aplicación del Sistema

Una vez concluida la etapa anterior se procede a aplicar la herramienta diseñada para la evaluación de 360 grados, acorde con la realidad actual de la organización, en esta etapa se utilizan cuestionarios físicos para una mejor captación de la información requerida, sin embargo, la ponderación de los resultados se la suele realizar en programas computarizados o virtuales, por ser un proceso más complejo que conlleva a invertir tiempo y recursos.

d) Recolección de datos-reporteo.

Una vez aplicada la evaluación, a todos y cada uno de los 23 trabajadores del departamento de Agua Potable y alcantarillado del GAD Municipal cantón la Maná, se deberá hacer un reporte o análisis de los resultados obtenidos. El uso de programas para procesar la información obtenida debe ser guiada por los responsables de la evaluación y los resultados arrojados deben estar en orden para poder ponderar la información de forma resumida de cada evaluado, dependiendo de los resultados se llegará a determinar si el desempeño laboral del evaluado aporta o debilita al funcionamiento adecuado de la organización

e) Retroalimentación

Esta etapa está orientada a la comunicación de resultados, a través de la/s persona/s encargada/s, cuyo objetivo es dar a conocer los resultados individuales, determinando actividades o procesos de corrección y mejora de la eficiencia del desempeño laboral de cada uno de los empleados y trabajadores, así mismo mejorar se crecimiento personal y profesional.

f) Diseño de planes de formación y desarrollo

Finalmente, en esta etapa se debe desarrollar planes de formación y desarrollo, dichos planes se realizarán acorde a las necesidades identificadas, con el fin de fomentar la formación permanente de los colaboradores. Para determinar los planes a realizar es importante identificar las principales deficiencias que tiene la empresa, luego se procede a realizar un bosquejo general de lo que se debe y se puede hacer para contrarrestar los problemas encontrados, de igual manera se debe identificar como se encuentran definidos cada uno de los puestos de trabajo y a su vez potenciar las áreas

5.1.4. Descripción de la herramienta

Para la aplicación de la herramienta de Evaluación de 360 grados se tomarán en cuenta los siguientes aspectos o parámetros a evaluar.

- **Datos informativos**

En esta tabla, se deben introducir las características o los datos generales del evaluado, el evaluador y sus respectivos puestos o cargos dentro de la organización, esto con el fin de identificar la perspectiva de evaluación.

Tabla 16-5: Datos informativos

Nombre del evaluado		Puesto del evaluado				
Nombre de quien evalúa		Puesto de quien evalúa				
Fecha		Su.		Igual		Inf.
		(indicar con una "X" el nivel organizacional)				

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

- **Comunicación**

Este aspecto, se evaluará la forma de comunicarse del individuo con sus compañeros de trabajo y con el entorno.

Tabla 17-5: Comunicación

COMUNICACIÓN	
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.
4	Se comunica permanentemente, clara y objetiva, en ambos sentidos, pero no con todos.
3	Se comunica cuando quiere de forma clara y objetiva, aunque casi no se escucha
2	Se comunica muy poco de forma clara y objetiva, además no se escucha
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

- **Liderazgo**

Aquí se evaluará el poder de influencia que tiene el evaluado hacia sus compañeros y hacia su entorno.

Tabla 18-5: Liderazgo

LIDERAZGO	
5	Ha logrado Gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene gran seguridad
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, le gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tiene seguridad
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y siente confianza, mas no plena seguridad
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo sin problemas y siente confianza no plena seguridad
1	Nula confianza y seguridad hacia el por parte de su equipo, graves dificultades de dirección

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

- **Motivación**

Este aspecto se evalúa la manera que tiene el individuo para relacionarse emocionalmente con el entorno, mostrando una parte más humana.

Tabla 19-5: Motivación

MOTIVACIÓN	
5	Su forma de ser y de comunicarse mantiene permanentemente muy motivado a su todo, su equipo de trabajo
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos
3	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre
2	Poca gente está motivada y de vez en cuando hay pasividad y actitud negativa en la gente
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

- **Seguridad, Orden y Limpieza**

En este aspecto se evaluará el grado de seguridad, orden y limpieza del entorno o lugar que el evaluado se desenvuelve para realizar su labor.

Tabla 20-5: Seguridad, Orden y Limpieza

SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	
5	Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL lleva récord sin accidentes
4	Limpieza y orden de su área de trabajo, sin embargo, en seguridad puede mejorar. Buen récord sin accidentes
3	Las inconsistencias en Sol ha provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios
1	La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

- **Capacitación y Desarrollo**

Este aspecto se evalúa el interés que tiene el trabajador o empleado aumentar sus conocimientos a nivel personal y profesional con el fin de cumplir sus obligaciones laborales.

Tabla 21-5: Capacitación y Desarrollo

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	
5	Excelente capacitación en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras
4	Buen nivel de capacitación, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente
3	Hace falta un poco de capacitación, sobre todo en algunas personas de su equipo
2	Parece que a muy pocos son los que se preocupan por capacitar
1	Hay diferencias serias en capacitación en todo su equipo de trabajo

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

- **Actitud y Colaboración**

Este aspecto, evalúa nivel de participación, las actitudes y el apoyo del colaborador hacia el trabajo en equipo, con el fin de mejorar el servicio brindado a la comunidad.

Tabla 22-5: Actitud y colaboración

ACTITUD Y COLABORACIÓN	
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional permanente de colaboración y de servicio
4	Su equipo de trabajo y el, se ven con buena actitud y colaboración todos los días
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en el mismo, aunque no se ve a diario así
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en el mismo
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en el mismo

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

- **Solución de Problemas**

Aquí, se evalúa el compromiso del evaluado para evitar altercados o para emitir criterios que ayuden a solucionar los problemas que se presenten.

Tabla 23-5: Solución a problemas

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
5	Encuentran soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se presentan
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

- **Ambiente de Trabajo**

En este aspecto se evalúa la confianza y el grado de integrarse del encuestado, para determinar si el trabajo en equipo está teniendo un impacto positivo.

Tabla 24-5: Ambiente de trabajo

AMBIENTE DE TRABAJO	
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento
3	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo
1	El ambiente de trabajo en su equipo es deplorable, se nota molestias y conflictos constantes

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

- **Capacidad Personal**

En este aspecto se evalúa las aptitudes y conocimientos, tanto para la preparación de tipo académico y de nivel profesional.

Tabla 25-5: Capacidad Personal

CAPACIDAD PERSONAL	
5	Siempre ha demostrado conocimiento, habilidades y experiencia sorprendente y excepcionales
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dado lugar a dudas. Es bueno en general
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimiento, habilidad o experiencia le ha provocado problemas
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

5.1.5. Aplicación de la herramienta

Tras desarrollar la herramienta, se procedió a aplicar el sistema de evaluación de desempeño de 360 grados en un colaborador de este departamento. A continuación, se muestran los resultados obtenidos:

5.1.5.1. Datos del encuestado

- **Datos Informativos**

Nuestra evaluada es la Ing. Sandra Elizabeth Torres Peñafiel, quien desempeñó el cargo de asistente administrativo. A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos:

Tabla 26-5: Información general

APRECIACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS			
Sandra Elizabeth Torres Peñafiel			
Asistente administrativo			
Nivel superior	Edwin López	Puesto	Jefe de agua potable
Nivel igual	José Guamangate	Puesto	Operador de plata
Nivel inferior	Jorge Alcaciega	puesto	Ayudante de campo

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

5.1.5.2. Aplicación de la herramienta al encuestado

- **Comunicación**

En este aspecto se obtuvo una calificación imparcial entre los evaluadores, que la mayoría determinó que la forma de comunicarse de la evaluada es permanentemente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos, pero en ocasiones no con todos.

Tabla 27-5: Evaluación de Comunicación

PARÁMETROS		CALIFICACIÓN			
COMUNICACIÓN		Auto.	Sup.	igual	Inf.
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	x	x		
4	Se comunica permanentemente, clara y objetiva, en ambos sentidos, pero no con todos.			x	x
3	Se comunica cuando quiere de forma clara y objetiva, aunque casi no se escucha				
2	Se comunica muy poco de forma clara y objetiva, además no se escucha				
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender				
TOTALES		5	5	4	4
TOTAL GENERAL		18			

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

- **Liderazgo**

Una gran parte de los evaluadores determinan que la evaluada ha logrado gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y cómo hacerlo. Tiene gran seguridad.

Tabla 28-5: Evaluación de liderazgo

PARÁMETROS		CALIFICACIÓN			
LIDERAZGO		Auto.	Sup.	igual	Inf.
5	Ha logrado Gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene gran seguridad				x
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, le gente sebe a donde va, y como hacerlo. Tiene seguridad	x		x	
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y siente confianza, mas no plena seguridad		x		
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo sin problemas y siente confianza no plena seguridad				
1	Nula confianza y seguridad hacia el por parte de su equipo, graves dificultades de dirección				
TOTALES		4	3	4	5
TOTAL GENERAL		16			

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

- **Motivación**

Los evaluadores consideran que la evaluada es una persona que mantiene permanentemente a su todo, su equipo de trabajo por su forma de comunicarse, pero una gran parte que no siempre hay se encuentra motivada.

Tabla 29-5: Evaluación de motivación

PARÁMETROS		CALIFICACIÓN			
MOTIVACIÓN		Auto.	Sup.	igual	Inf.
5	Su forma de ser y de comunicarse mantiene permanentemente muy motivado a su todo, su equipo de trabajo	x		x	
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos		x		
3	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre				x
2	Poca gente está motivada y de vez en cuando hay pasividad y actitud negativa en la gente				
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo				
TOTALES		5	4	5	3
TOTAL GENERAL		17			

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

- **Seguridad, orden y limpieza**

En este aspecto nos muestra que su entorno de trabajo es sobresaliente en el apego a las normas y procedimientos de SOL, y lleva récord sin accidentes laborales.

Tabla 30-5: Evaluación de seguridad, orden y limpieza

PARÁMETROS		CALIFICACIÓN			
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA		Auto.	Sup.	igual	Inf.
5	Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL, lleva récord sin accidentes	x	x	x	X
4	Limpieza y orden de su área de trabajo, sin embargo, en seguridad puede mejorar. Buen récord sin accidentes				
3	Las inconsistencias en Sol han provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves				
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios				
1	La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes				
TOTALES		5	5	5	5
TOTAL GENERAL		20			

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

- **Capacitación y desarrollo**

En este aspecto se determina la falta de preocupación por capacitarse, según la perspectiva del igual e inferior, sin embargo, desde la perspectiva del jefe superior, hace falta un poco de capacitación, sobre todo en algunas personas de su equipo.

Tabla 31-5: Evaluación de capacidad y desarrollo

PARÁMETROS		CALIFICACIÓN			
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		Auto.	Sup.	igual	Inf.
5	Excelente capacitación en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras				
4	Buen nivel de capacitación, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente	x			
3	Hace falta un poco de capacitación, sobre todo en algunas personas de su equipo		x		
2	Parece que a muy pocos son los que se preocupan por capacitarse			x	X
1	Hay diferencias serias en capacitación en todo su equipo de trabajo				
TOTALES		4	3	2	2
TOTAL GENERAL		11			

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

- **Actitud y colaboración**

Se determinó que en ella y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional permanente de colaboración y de servicio.

Tabla 32-5: Evaluación de Actitud y colaboración

PARÁMETROS		CALIFICACIÓN			
ACTITUD Y COLABORACIÓN		Auto.	Sup.	igual	Inf.
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional permanente de colaboración y de servicio	x	x		X
4	Su equipo de trabajo y el, se ven con buena actitud y colaboración todos los días			x	
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en el mismo, aunque no se ve a diario así				
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en el mismo				
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en el mismo				
TOTALES		5	5	4	5
TOTAL GENERAL		19			

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

- **Solución de problemas**

El evaluado da adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan, según la perspectiva del jefe superior el evaluado encuentran soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se presentan

Tabla 33-5: Evaluación de solución de problemas

PARÁMETROS		CALIFICACIÓN			
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS		Auto.	Sup.	igual	Inf.
5	Encuentran soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se presentan	x	x		
4	Da soluciones adecuadas y a tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan			x	X
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan				
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones				
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde				
TOTALES		5	5	4	4
TOTAL GENERAL		18			

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

- **Ambiente de trabajo**

Según la perspectiva general en todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.

Tabla 34-5: Evaluación de ambiente de trabajo

PARÁMETROS		CALIFICACIÓN			
AMBIENTE DE TRABAJO		Auto.	Sup.	igual	Inf.
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente	x	x	x	x
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento				
3	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable				
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo				
1	El ambiente de trabajo en su equipo es deplorable, se nota molestias y conflictos constantes				
TOTALES		5	5	5	5
TOTAL GENERAL		20			

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

- **Capacidad personal**

La persona evaluada ha demostrado capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dado lugar a dudas. Es bueno en general, sin embargo, en alguna ocasión ha demostrado cierta deficiencia su capacidad, aunque no es muy notable.

Tabla 35-5: Evaluación de capacidad del personal

PARÁMETROS		CALIFICACIÓN			
CAPACIDAD PERSONAL		Auto.	Sup.	igual	Inf.
5	Siempre ha demostrado conocimiento, habilidades y experiencia sorprendente y excepcionales				
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dado lugar a dudas. Es bueno en general	x		x	x
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable		x		
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimiento, habilidad o experiencia le ha provocado problemas				
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo				
TOTALES		4	3	4	4
TOTAL GENERAL		15			

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

5.1.5.3. Resultados consolidados

A continuación, se muestran los resultados unificados, cabe resaltar los resultados promediados importantes para la explicación general que se detalla en los siguientes gráficos. Se puede evidenciar que la mayoría de las áreas se encuentra en una muy buena sinergia con la evaluada, sin embargo, hay que reforzar algunos aspectos que impiden realizar un trabajo eficiente, como por ejemplo la capacitación y desarrollo y la capacidad personal de los miembros del departamento de Agua potable y Alcantarillado. Los encargados de esta dependencia deben realizar programas o planes de capacitación, para que sus subordinados se desarrollen personal y profesionalmente, con el fin de lograr los objetivos propuestos por la organización y el departamento.

Tabla 36-5: Resultados consolidados

	AUT O	SUPERIO R	IGUA L	INFERIO R	TOTA L	PROMEDI O
COMUNICACIÓN	5	5	4	4	18	4,5
LIDERZGO	4	3	4	5	16	4
MOTIVACIÓN	5	4	5	3	17	4,25
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	5	5	5	5	20	5
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	4	3	2	2	11	2,75
ACTITUD Y COLABORACIÓ N	5	5	4	5	19	4,75
SOLUCIONES DE PROBLEMAS	5	5	4	4	18	4,5
AMBIENTE DE TRABAJO	5	5	5	5	20	5
CAPACIDAD PERSONAL	4	3	4	4	15	3,75
TOTALES	4,67	4,22	4,11	4,11	154	4,28

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

5.1.5.4. Presentación de resultados (Radar)

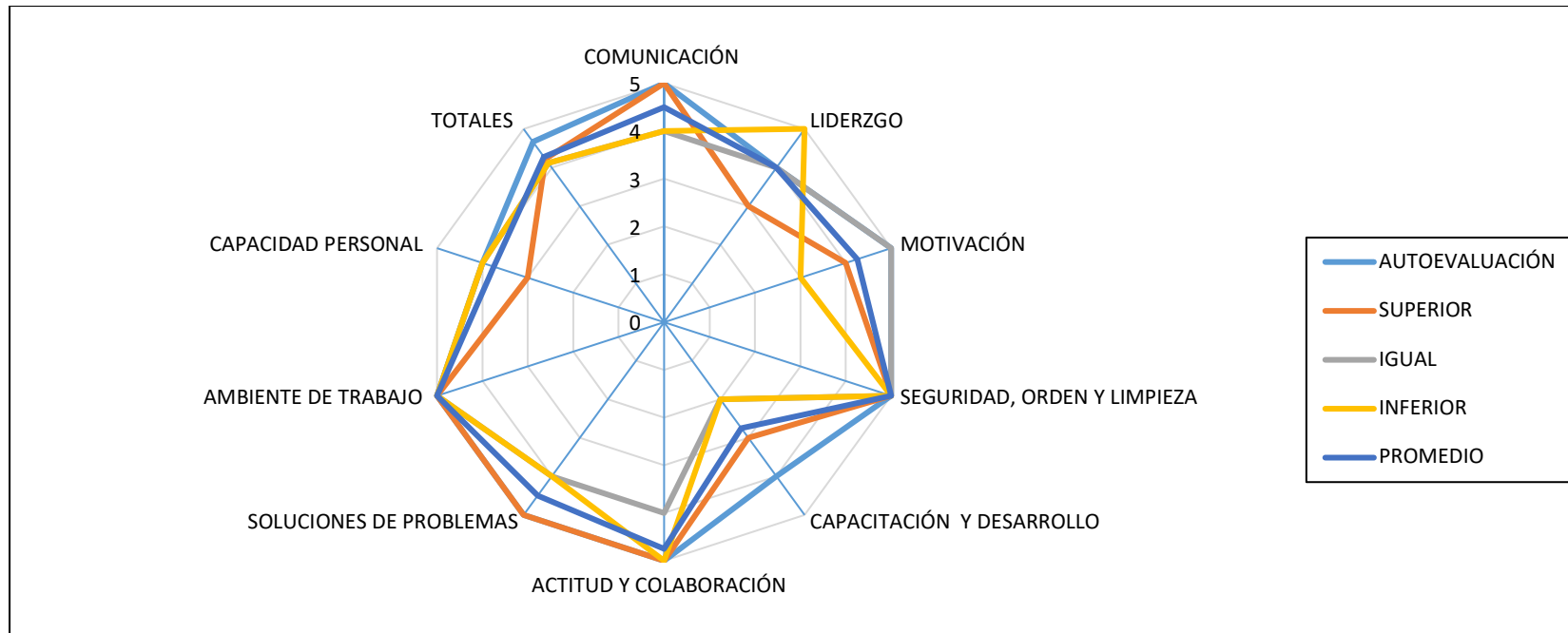


Ilustración 16-5: Radar de resultados

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

En este gráfico se puede constatar que el área de capacitación y desarrollo debe tener un reforzamiento general, así como también se deben mejorar la capacidad personal, además se puede fomentar la motivación personal, de tal manera que el colaborador de esta dependencia mejoren sus conocimientos, destrezas y habilidades, así mismo se sienta motivado a realizar un trabajo efectivo para brindar un buen servicio a la comunidad.

5.1.5.5. Presentación de resultados (Barras)

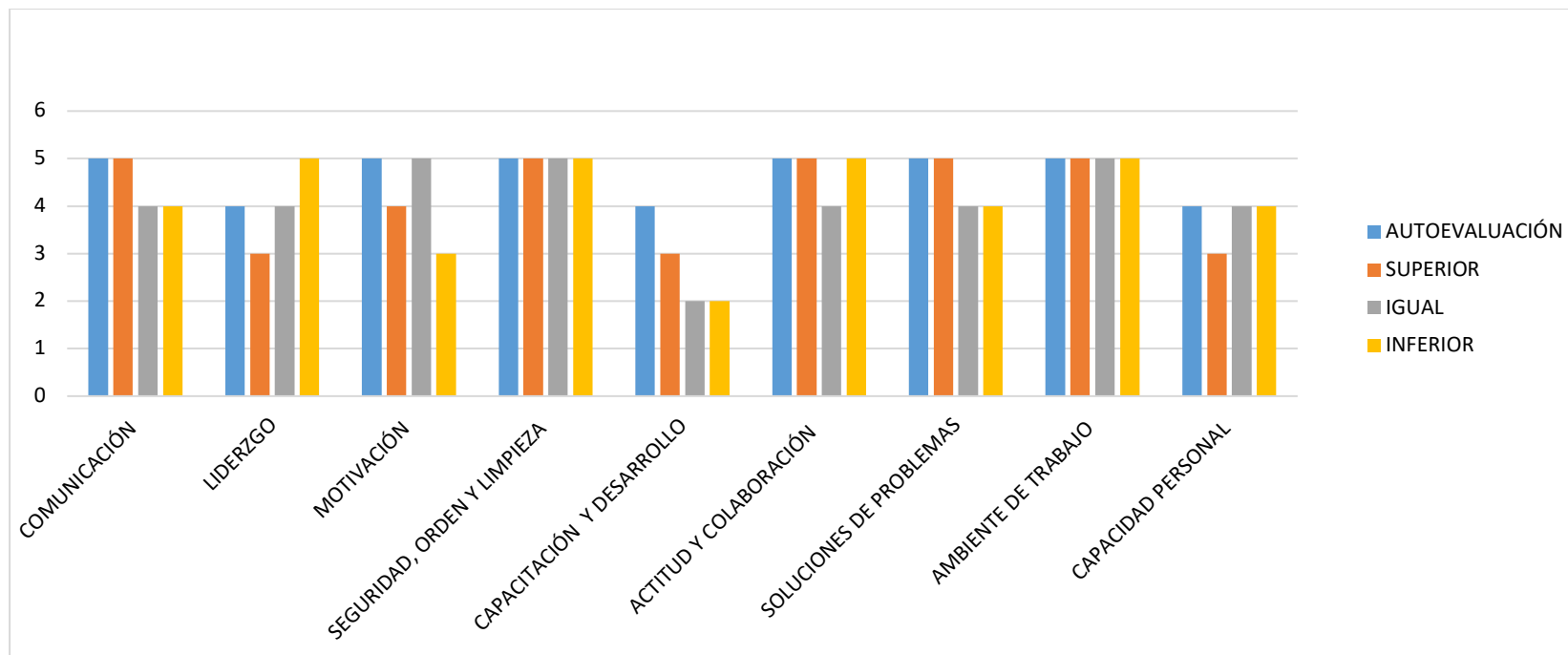


Ilustración 17-5: Barras de resultados

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

De acuerdo con los resultados obtenidos en este gráfico, se deben mejorar las capacidades personales, la capacitación y desarrollo y el liderazgo, aspectos claves para mejorar el nivel productivo y brindar un servicio de calidad. A nivel general también se requiere atención sobre la motivación, debido a que el personal de este departamento no se encuentra muy entusiasta al momento de realizar su labor lo que afecta el rendimiento de la institución.

5.1.5.6. Reglamento de calificación de los resultados

Tabla 37-5: Reglamento de calificación

Parámetros	Calificación
Excelente (trabajador)	De 160 a 180
Muy bueno (trabajador)	De 140 a 159
Bueno (trabajador)	De 120 a 139
Regular (trabajador)	De 100 a 119
Malo (trabajador)	De 80 a 99
Muy malo (trabajador)	Menos de 79

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

El reglamento permite ponderar la eficiencia del personal que labora en el departamento de agua potable y alcantarillado al cual se le aplicó la herramienta de evaluación de 360 grados. De acuerdo con esto, si el evaluado tiene de 160 a 180 puntos, quiere decir que es un excelente trabajador, pero si en la evaluación obtiene entre 140 a 159 puntos es un trabajador o empleado muy bueno, sin embargo, si obtiene de 120 a 139 quiere decir que es un buen trabajador; con estas primeras calificaciones, se puede decir que el departamento está funcionando adecuadamente, pero se deben buscar estrategias de mejoras para aumentar o fortalecer la eficiencia del personal, así mismo realizar programas o proyectos para mejorar la calidad del servicio brindado a la comunidad del Cantón La Maná. Por otro lado, si el evaluado obtiene entre 100 y 119, quiere decir que es un trabajador regular, pero si tiene de 80 a 99 puntos es un trabajador malo y por último si obtiene menos de 79 puntos quiere decir que es un muy mal trabajador, por lo cual se recomienda a la institución o departamento cambiar de personal o buscar estrategias para que el mismo personal sobresalga y rinda de acuerdo a las expectativas del departamento.

5.1.5.7. Resumen de los resultados obtenidos en el departamento de agua potable y alcantarillado del GAD municipal Cantón la Maná

Tabla 38-5: Resumen de resultados consolidados

N°	CARGO	COMUNICACIÓN N	LIDERAZGO	MOTIVACIÓN	SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	ACTITUD Y COLABORACIÓN N	SOLUCIONES DE PROBLEMAS	AMBIENTE DE TRABAJO	CAPACIDAD PERSONAL	TOTAL
1	Jefe del departamento	20	20	15	20	16	18	20	20	14	163
2	Asistente administrativo	18	16	17	20	11	19	18	20	15	154
3	Laboratorista	14	14	17	15	18	17	15	20	16	146
4	Operador de planta	17	18	15	20	15	20	20	19	18	162
5	Operador de planta	18	17	20	18	16	18	15	17	18	157
6	Reparador de tuberías	16	19	17	19	14	19	13	15	16	148
7	Reparador de tuberías	16	14	17	18	14	18	15	18	18	148
8	Reparador de tuberías	18	16	18	19	16	18	15	20	18	158
9	Reparador de tuberías	17	18	14	19	15	18	17	19	18	155
10	Reparador de tuberías	16	18	17	18	15	15	16	19	18	152
11	Reparador de tuberías	17	20	17	18	16	17	18	18	18	159
12	Reparador de tuberías	18	15	19	18	19	16	17	19	19	160
13	Reparador de tuberías	17	16	18	17	14	20	20	20	15	157
14	Ayudante de campo	18	19	18	20	17	15	16	19	16	158
15	Ayudante de campo	16	19	15	16	20	16	16	19	19	156
16	Ayudante de campo	16	18	16	18	14	17	13	17	18	147
17	Ayudante de campo	16	18	14	19	14	16	16	19	18	150
18	Ayudante de campo	16	16	16	19	13	17	17	20	17	151
19	Ayudante de campo	17	19	18	11	15	16	16	17	18	147
20	Ayudante de campo	17	17	17	17	15	18	13	18	17	149

21	Ayudante de campo	17	19	16	17	17	18	19	19	17	159
22	Ayudante de campo	16	17	17	15	16	17	19	17	17	151
23	Ayudante de campo	18	18	17	14	15	18	16	18	17	151
	PROMEDIO	16,91	17,43	16,74	17,61	15,43	17,43	16,52	18,57	17,17	153,83

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla anterior, tan solo el 13 % son trabajadores excelentes, mientras que el 87% restante son trabajadores muy buenos lo que quiere decir, que el departamento es eficiente ya que tiene buenos trabajadores; el motivo de estos resultados se debe al tiempo que llevan laborando los encuestados en esta dependencia ya que la mayoría llevan más de 5 años trabajando en el mismo cargo, por lo que se conocen el procedimientos completos para realizar su labor. Además, se ha evidenciado en la mayoría de los evaluados les falta capacitación, que les permita crecer en el ámbito personal y profesional.

5.1.5.8. *Presentación de resultados generales del departamento de agua potable y alcantarillado (Radar)*

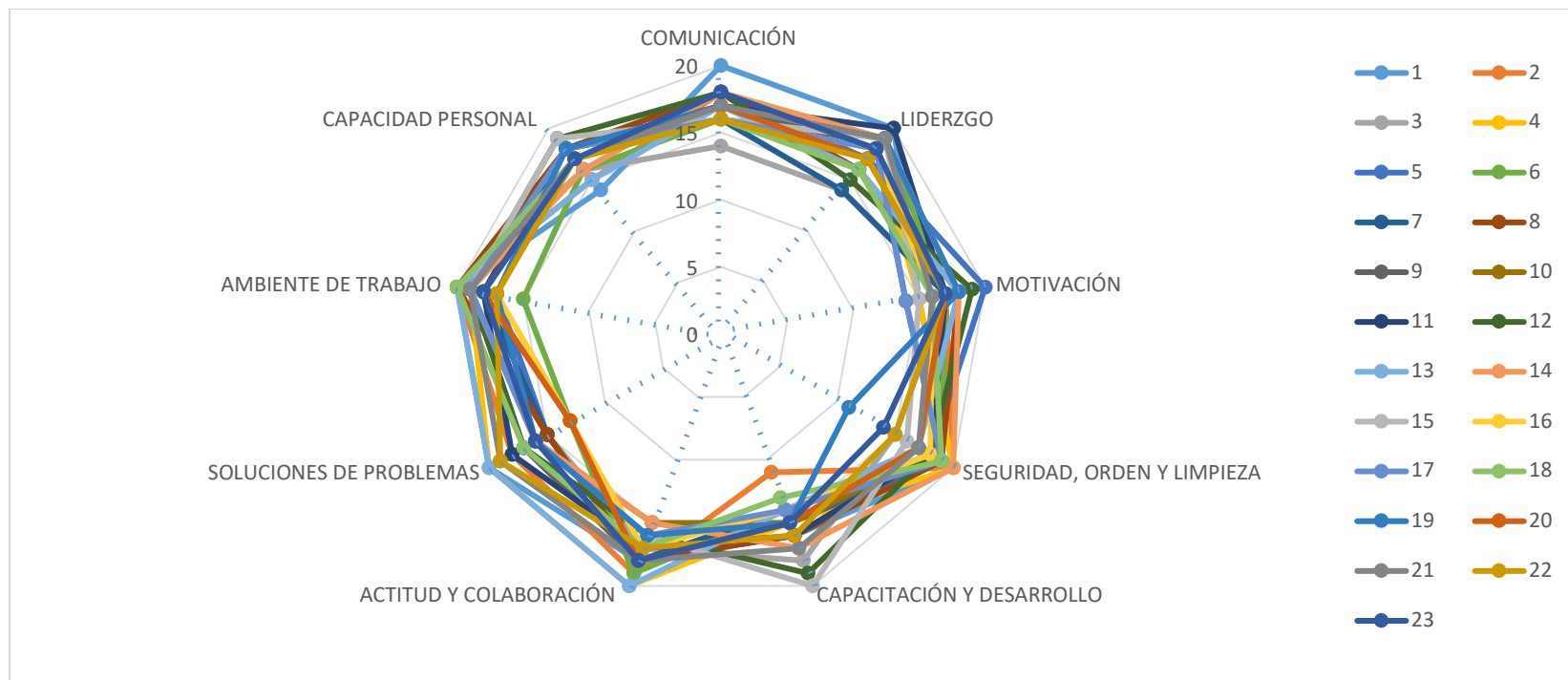


Ilustración 18-5: Resultados generales (Radar)

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

En este gráfico se puede constatar los resultados consolidados de la aplicación de la herramienta de evaluación del desempeño el cual nos muestra que las áreas más débiles del departamento que son capacitación y desarrollo, solución de problemas y motivación, en la cuales se debe realizar un refuerzo general de estos aspectos con el fin de mejorar el desempeño de los trabajadores, a través de capacitaciones, charlas de motivación, etc.

5.1.5.9. *Presentación de resultados generales del departamento de agua potable y alcantarillado (Barras)*

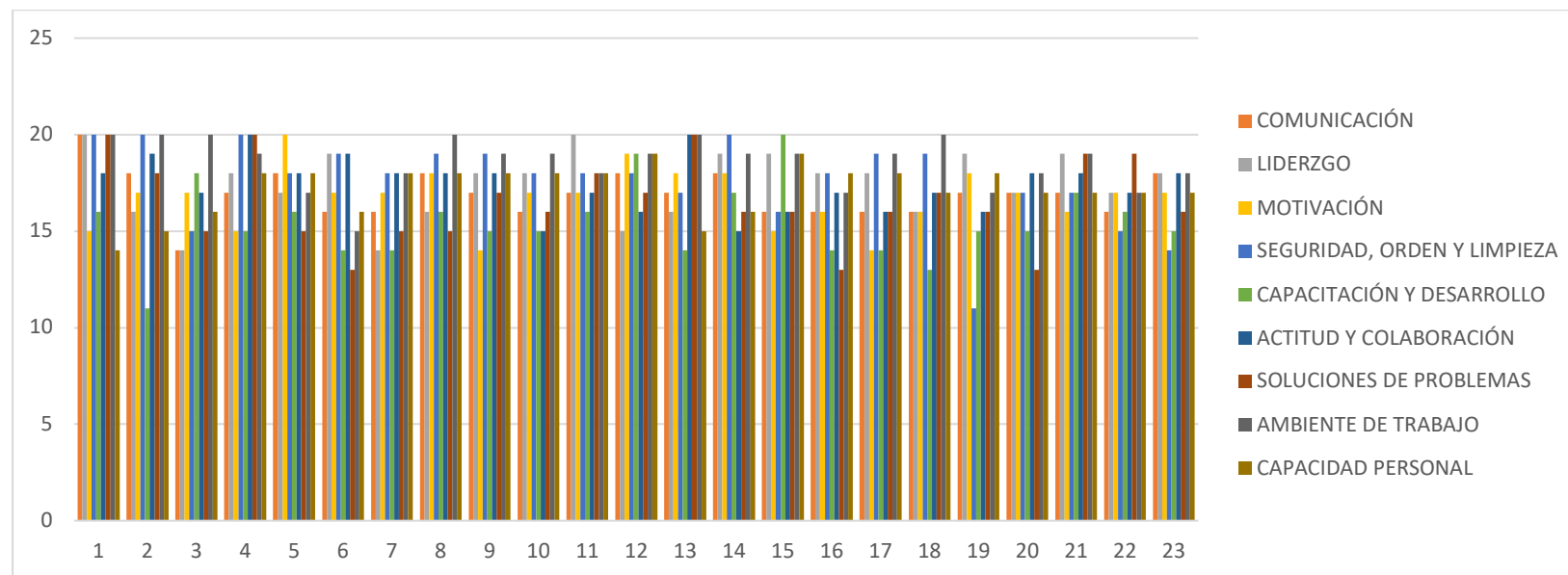


Ilustración 19-5: Resultados generales (Barras)

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

El gráfico anterior presenta los resultados obtenidos de todos los trabajadores del departamento de agua potable y alcantarillado, además muestra las áreas en la que los trabajadores se encuentran mal y las áreas en general que el departamento debe mejorar en sí, esto con el fin de mejorar el desempeño de los trabajadores y empleados y mediante ello brindar un servicio de calidad.

5.1.6. Presupuesto

Tabla 39-5: Presupuesto estimado

Nº	CONCEPTO	COSTO	COSTO TOTAL
1	Preparación		\$ 420,00
	Capacitación para el proceso	\$ 100,00	
	Recolección de datos iniciales	\$ 120,00	
	Procesamiento de datos	\$ 100,00	
	Presentación de resultados	\$ 40,00	
	Formulación de encuestas	\$ 60,00	
2	Comunicación		\$ 150,00
	Publicaciones físicas internas	\$ 100,00	
	Publicaciones virtuales internas	\$ 30,00	
	Memos y oficios	\$ 20,00	
3	Aplicación		\$ 125,00
	Socialización previa	\$ 100,00	
	Encuestas físicas	\$ 25,00	
4	Costo de personal		\$ 900
	Bonificaciones a encargados	\$ 425,00	
	Reconocimiento a evaluados	\$ 50,00	
	Retro alimentación posteríos	\$ 425,00	
TOTAL			\$ 1.595,00

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

Es importante señalar que los costos presentados en la tabla anterior son costos estimados los cuales pueden variar de acuerdo con la realidad de la organización y los medios o herramientas que se usaran para realizar la evaluación. Se extrajo costos globales para la aplicación de la evaluación los mismo que a medida que se apliquen irán reduciendo o cambiando su costo, ya que se irá cambiando los procesos solo se ira haciendo ajuste al proceso ya realizado, es decir los resultados obtenidos para la próxima evaluación serán considerados como datos iniciales, así mismo las encuestas o cuestionarios ya sean físicos o virtuales únicamente requerirán ajustes. Además, se debe tomar en cuenta que esta inversión o gasto se lo realizara una vez por año.

5.1.7. *Sistema de seguimiento y monitoreo*

Tabla 40-5: Seguimiento y monitoreo de la evaluación

Etapa	Estrategia	Acción	Resultados Esperados	Responsables
Planificación	Comunicación	Plan de comunicación: diseñar acciones de comunicación a toda la organización sobre el sistema de gestión del Desempeño	Facilitar, elaborar, impulsar y mantener la visión de Gestión y Desarrollo Humano	Jefe y Asistente Administrativo
	Sensibilización	Sensibilización a los colaboradores y líderes	Lograr la participación activa de los proyectos mejorando la imagen y percepción del área	Todo el personal
	Capacitación	Programa de capacitación: qué, cómo, cuándo, quiénes, informes y resultados de la evaluación.	Lograr que los colaboradores aprendan sobre el sistema de gestión del desempeño.	Todo el personal
Metas y Competencia	Comunicación y Liderazgo	Entrega de formatos de concertación de objetivos: elaboración de compromisos entre el jefe y el colaborador. Se envía los formatos de evaluación por competencias a los evaluadores	Lograr que evaluadores y evaluados realicen una evaluación objetiva	Jefe y Asistente Administrativo
Seguimiento	Liderazgo	Monitoreo: seguimiento constante de parte del evaluador	Identificar indicadores los que debemos potenciar en los colaboradores del departamento	Jefe y Asistente Administrativo
		Recoger evidencias: esta información es de utilidad para emprender acciones de mejora o corrección de los avances	Cambiar conductas a través de la orientación de los colaboradores a fin de disminuir brechas en el puesto	

		Motivar y orientar: es un rol del evaluador para alinear los comportamientos a la estrategia de la empresa.	Disminuir errores en el desempeño de las funciones de los colaboradores.	
Evaluación	Establecer niveles de calificación	Valoración del desempeño: El evaluador ejecuta una valoración de desempeño eficiente.	Lograr que todos los colaboradores posean los resultados de su evaluación	Jefe y Asistente Administrativo
		Calificación: el evaluador realiza la calificación		
		Notificación: se envía los resultados de su evaluación		
Retroalimentación	Comunicación y liderazgo	Desarrollo y calendarización del programa de retroalimentación	Planificar y organizar los tiempos de disposición de los colaboradores	Jefe y Asistente Administrativo
			Alinear los resultados y brechas de los colaboradores con los planes de acción individual y grupal	
		Implementar el plan de acción: para mejorar el rendimiento y las competencias	Generación de acciones correctivas.	
		Medición y seguimiento: medición de los indicadores de impacto a través de técnicas como entrevistas a los colaboradores.	Fortalecer habilidades que incrementen el rendimiento y mantengan las conductas deseadas.	

Fuente: Elaboración propia (2022).

Realizado por: Rodríguez, J & Segovia, V. 2022.

CONCLUSIONES

En esta investigación se efectuó la evaluación al desempeño del talento humano que labora en el departamento de agua potable y alcantarillado del GAD municipal del Cantón La Maná, con la finalidad de mejorar la eficiencia del personal, efectuado a través del método 360 grados. En efecto los resultados encontrados indican que la capacitación y formación del personal permite mejorar el desempeño laboral; así lo confirman y total de los encuetados.

Se pudo observar que, al desarrollar un sistema de evaluación de desempeño de 360 grados, cambia de manera positiva el comportamiento profesional y personal de todos los colaboradores del Departamento de agua potable y Alcantarillado del GAD Municipal del Cantón La Maná. Al comparar los resultados arrojados mediante las encuestas, se observó que los colaboradores tienen un mayor reconocimiento de las tareas y actividades propias de su lugar de trabajo.

El paso desde el sistema de evaluación tradicional hacia el sistema de evaluación de 360 grados propuesto debe de ser progresivamente, tomando en cuenta que es la primera vez en ser aplicado, por lo cual debe contar con la participación de todas las autoridades encargadas del control y manejo de talento humano, y de igual manera del departamento de agua potable y Alcantarillado del GAD Municipal del Cantón La Maná.

RECOMENDACIONES

Una vez terminada la presente investigación y realizada la propuesta, se recomienda tomar en consideración la inclusión del sistema de evaluación de 360 grados propuesto, involucrando todas las áreas de interés, desarrollando cada aspecto como se ha propuesto y brindando la debida continuidad.

La Evaluación de desempeño es un proceso que no tiene fin, y es por eso que se debe afianzar a la organización como una puerta hacia nuevas oportunidades de mejora y superación. En trabajos posteriores relacionados a la presente investigación, se recomienda incluir legislatura relacionada al seguimiento de los resultados, que se puede hallar en el Ministerio de Trabajo, además de considerar la posibilidad de incluir formatos de la Normativa Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño y combinar el sistema con herramientas de recolección de datos virtuales, como el SIITH (Sistema Informático Integrado de Talento Humano) para tener referencias actualizadas a cerca de la evaluación del desempeño realizada en la Organización.

Finalmente se recomienda aplicar el siguiente trabajo de investigación, a fin de solventar los puntos débiles encontrados, generar propuestas de seguimiento a los resultados y apertura procesos enfocados a la mejora continua; ampliando el ámbito de aplicación hacia las demás dependencias de la institución, con miras a la excelencia organizacional

BIBLIOGRAFÍA

- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. España: McGraw-Hill.
- García , M., Alvira, F., Alonso , L., & Escobar, M. (2015). *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación* . Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/997/99746727010.pdf>
- Rodríguez, I. (2017). *Evaluación del Desempeño*. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24119/TFM000754.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Agudelo, G., Aignerren, M., & Ruiz, J. (2010). Experimental y no-experimental. Recuperado de: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/6545>
- Aguilar, A. (2004). *Capacitacion y desarrollo de personal*. México: Limusa S.A.
- Alles, M. (2011). *Modelo de evaluación 360*. Mexico: Granica.
- Ander, E., & Aguilar , M. (1994). *Evaluación de servicios y programas sociale*. Argentina : Lumen.
- Arrieta, E. (2020). *Método inductivo y deductivo*. Recuperado de: <https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-metodo-inductivo-y-deductivo/>
- Arteaga, G. (1 de Octubre de 2020). *Enfoque cuantitativo: métodos, fortalezas y debilidades* Recuperado de: <https://www.testsiteforme.com/enfoque-cuantitativo/#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20enfoque%20cuantitativo,manipular%20los%20datos%20estad%C3%ADsticos%20existentes.>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2016). *Ley Organica de Servicio Publico, LOSEP*. Recuperado de: <https://biblioteca.defensoria.gob.ec/bitstream/37000/3407/1/Ley%20Org%c3%a1nica%20del%20Servicio%20P%c3%bablico.pdf>
- Baltha, J. (2011). *Procesos y sus definiciones*. Mexico DF: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Bohlander, G., & Sherman, A. (2001). *Administración de los Recursos Humanos* México: Prentice-Hall.
- Caballana, J. (2011). *Introducción a la gestión de los recursos humanos*. México: Trillas.
- Cabrera, E. Y. (2013). *Control*. Cali: Universidad del Valle.
- Canós, L. (2012). *Toma de decisiones en la empresa*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Carballo, R. (1990). *Evolución del concepto de evaluación: desarrollo de los modelos de evaluación de Programas*. Revista de pedagogía, 42(4), 423-432.
- Chango, J. L. (2021). *La importancia del talento humano en las pymes del cantón La Maná*. Recuperado de: http://nexusecuador.com/revista_nexus/index.php/nexus/article/view/13

- Chaudhuri, A. (2018). *Muestreo de encuestas: Teoría y Métodos*. Recuperado de: <https://doi.org/10.1201/9781420028638>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chinchilla, K. (2000). *Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño*. Recuperado de: <http://www.5campus.org/leccion/sievade>
- Constitución de la República del Ecuador . (2008). *Constitución de la República del Ecuador* . Recuperado de: https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Cortés, J., & Añón, M. (2013). *Tipos de evaluación e instrumentos de evaluación*. México: Pearson Education.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2004). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.
- Díaz, L. (2011). *La Obsevación*. Recuperado de: http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Lidia_Diaz_Sanjuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf
- Drucker, P. (2003). *Equipos de trabajo*. Madrid: Prentice Hall.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de calidad*. México: Cengage Learning.
- Freire, M. (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano*. Recuperado de: <https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/diseprocgestthh.pdf>
- GAD Municipal La Maná. (2019). *Reseña Histórica*. Recuperado de: <https://lamana.gob.ec/resena-historica/>
- Gómez, E., & et al. (2014). *Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49630405022>
- Gonzales, Á. (2010). *Manual práctico de investigación de operaciones*. Colombia: Eco Ediciones.
- González, N. (18 de febrero de 2015). *Características del recurso humano y comportamiento organizacional*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/caracteristicas-del-recurso-humano-y-comportamiento-organizacional-ensayo/>
- González, R. (2005). *Creando valor con la gente*. México: Norma.
- Guarniz, C. (2019). *Enfoques Transversales, Valores y Actitudes*. Recuperado de: <https://www.carlosguarnizteaches.com/2019/08/curriculo-nacional-enfoques.html>
- Iturralde, J. (2011). "La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en 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 pregrado, Universidad Técnica de Ambato). Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1786>
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Kohler, E. (2018). *Entidad conceptos*. Mexico: ESIME.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1999). *Administración, una perspectiva global* México: Mc Graw Hil.
- Marroquín , R. (2012). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de: https://www.une.edu.pe/Sesion04-Metodologia_de_la_investigacion.pdf
- Mata, L. (28 de Mayo de 2019). *El enfoque cualitativo de investigación*. Recuperado de: <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/>
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson educación.
- Muñoz, O. H. (2009). *Participación Laboral*. Nariño: Universidad de Nariño.
- Noe, R., & Mondy, W. (2005). *Administracion de recursos humanos* México: Pearson Educación.
- Ordaz, M. G. (2011). *El Significado del Trabajo*. Madrid: Universidad Nacional de Rosario.
- Ordóñez, J. (2014). *“La Gestión del Talento Humano en la institución pública: sistema de Evaluación del Desempeño para las y los servidores de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui, GADMUR”*,. (Tesis de pregrado, Universidad Tecnica de Cotopaxi). Recuperado de: https://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/6021/browse?type=title&sort_by=1&order=ASC&rpp=20&etal=-1&null=&starts_with=G
- Pacheco, J. (2013). *“Evaluación del Desempeño al Talento Humano de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. de la Ciudad de Loja, Período 2011*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Loja). Recuperado de: <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/2071>
- Palací, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Pantaleeva, O. (2005). *Fundamentos de Probabilidad y Estadística*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Peñas, H. (2017). *Empleador, empleado y salarios*. Santa Elena: UPSE.
- Pérez, O. (2016). *Pasos para realizar una evaluación del personal 360 grados*. Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com/pasos-para-realizar-una-evaluacion-del-personal-360-grados>
- Ponce, A. R. (2007). *Administración Moderna* . México: Limusa.
- Ponce, E. (2014). *Organización y su importancia*. Madrid: Revista CCI.
- Repullo, J., Donado, J., & Casas, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0212656703707288>

- Rivero, Y. (2019). *Evaluación del desempeño: tendencias actuales*. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/amc/v23n2/1025-0255-amc-23-02-159.pdf>
- Sastre, M., & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Sladogna, M. (2017). *Productividad- definiciones y perspectivas para la negociación colectiva*. Recuperado de: <http://www.relatos.org/documentos/ORGSladogna2.pdf>
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). *Manual sobre métodos mixtos en las ciencias sociales y del comportamiento*. Thousand Oaks: SAGE.
- Taype, M. (25 de noviembre de 2020). *Definición y objetivos de la Evaluación del Desempeño s*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Thompson, R. (2018). *Gerencia*. Barcelona: Revista Española.
- Torres, E. (2014). *Diseño de un modelo de Gestión del Talento Humano para el GAD Municipal del cantón Salcedo año 2014*". (Tesis de pregrado, Centro Universitario Latacunga). Recuperado de: <https://www.bibliotecasdelecuador.com/Record/ir-:123456789-11207/Description>
- Troncoso, C., & Amaya, A. (2017). *Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>
- Uriarte, J. (14 de octubre de 2020). *Evaluación*. Recuperado de: <https://www.caracteristicas.co/evaluacion/>
- Velásquez, A. (2007). *La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde niklas luhmann*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>
- Vuele, S. (2013). *Desempeño al talento Humano y su incidencia en el rendimiento laboral de la clínica torre médica San Andrés de la ciudad de Santo Domingo*. (Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica Equinoccial). Recuperado de: <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/1268>



ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO PARA LOS COLABORADORES DE DEPARTAMENTO DE AGUA POTABLE Y ACANTARILLADO DEL GAD LA MANÁ



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



ENCUESTA

Objetivo: determinar la necesidad de evaluar el desempeño de las/los servidores públicos del departamento de agua potable y alcantarillado del GAD Municipal del Cantón La Maná

Intrusiones:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas antes de responder.
- Marque con una (X) la opción que considere correcta.
- La encuesta es anónima, por lo que no le compromete su respuesta en la estabilidad en la institución

Genero

Femenino

Masculino

Edad

De 18 a 25 años

De 34 a 45 años

De 26 a 33 años

Más de 45 años

Nivel de intrusión

Primaria	Segundaria	Tercer nivel	Cuarto nivel	Otro (Describir)

Cargo municipal Tiempo en el cargo.....

PREGUNTAS

1. ¿Se le ha realizado evaluaciones del desempeño a lo largo de su trayectoria profesional en este departamento?

Si

No

2. ¿Cada que tiempo se le ha realizado la evaluación del desempeño laboral?

Trimestral	Semestral	Anual	Nunca	Otro (Describir)

3. ¿Al ingresar a la institución usted rindió pruebas psicológicas y de conocimiento?
Si No
4. ¿Sabía que la guía metodológica para la medición y evaluación de la percepción de la calidad de los servicios públicos se debe aplicar en los GAD's para su ingreso, carrera y permanencia?
Si No
5. ¿Tiene conocimiento de, que según la Ley Orgánica del Servicio Público se debe aplicar una evaluación del desempeño anual para su permanencia en la institución?
Si No
6. ¿Tiene conocimiento que al no aprobar una evaluación del desempeño es una causa de reprimenda según la LOSEP?
Si No
7. ¿Sabía usted que, para realizar el ascenso o promoción a un cargo según lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público usted debe aprobar la evaluación del desempeño?
Si No
8. ¿Cree que las capacitaciones son importantes para mejorar el desempeño laboral?
Si No
9. A su criterio ¿es necesario que el personal que labora dentro de la institución debe estar en constante capacitación y evaluación de sus conocimientos?
Si No
10. ¿Al aplicar una evaluación del desempeño de conocimientos y psicológicas, cree que se debería seccionar el rendimiento acorde a la edad del funcionario?
Si No
11. ¿Cree que es necesario que se establezca y aplique la evaluación del desempeño acorde a la realidad de la institución?
Si No
12. La relación laboral que mantiene con sus superiores es:
- | | |
|-----------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Muy buena | <input type="checkbox"/> |
| Buena | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Mala | <input type="checkbox"/> |

ANEXO B: APLICACIÓN DE LA ENCUESTA



Aplicacion de encuestas a colaboradores

Reaizado por: Rodriguez, J. & Segovia, V. (2022).



Colaboracion en aplicacion de encuestas

Reaizado por: Rodriguez, J. & Segovia, V. (2022).



Colaboracion en aplicacion de encuestas

Realizado por: Rodriguez, J. & Segovia, V. (2022).



epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 20 / 03 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: JULISSA ARACELY RODRIGUEZ REYNO VICTORIA MICAELA SEGOVIA ZAMBRANO
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



0496-DBRA-UTP-2023