



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

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN  
LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES  
DE LA DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS DEL GAD MUNICIPAL  
DEL CANTÓN PASTAZA, PERIODO 2017**

**AUTORA:**

**ESPINOSA SUQUILANDA YADIRA ELIZABETH**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2018**

## **CERTIFICADO DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Yadira Elizabeth Espinosa Suquilanda, el cual ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza, PhD.  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

---

Ing. Juan Carlos Castillo Moya  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Yadira Elizabeth Espinosa Suquilanda, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 08 de enero de 2019.

---

Srta. Yadira Elizabeth Espinosa Suquilanda

C.I: 160051868-0

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, quiero dedicar este trabajo a Dios porque sin el seguramente no hubiera alcanzado ninguna de mis metas y este camino recorrido sería todo un desastre.

A mis padres, en especial a ese ser maravilloso que ilumina cada día, quien es mi pilar, fortaleza e inspiración para superarme cada día, la Sra. Ligia Suquilanda MI MADRE.

A mi hermana ese pequeño pedacito de mi ser que me impulsa día a día a ser mejor quien siempre tiene una locura nueva para alentarme gracias mi MONCHIS.

A mi familia por siempre creer en mí y motivarme a ser mejor con cada uno de sus ejemplos de vida los amo.

A ese pequeño círculo de amigos que jamás se cansaron de decir “Tu Puedes” y si, aquí estoy cumpliendo mis sueños

## **AGRADECIMIENTO**

Es totalmente necesario agradecer a Dios, por su infinita misericordia conmigo por cada día brindarme la sabiduría necesaria para mi vida y en especial por permitirme culminar con mis estudios convirtiéndome en una profesional.

A mi universidad por abrirme las puertas y permitirme formar parte de ella durante muchos años, brindándome conocimiento y a la vez nuevas experiencias personales que me acompañaran a lo largo de mi vida.

A mi madre y hermana por estar junto a mí y brindarme todo el cariño, apoyo y paciencia, además permitirme evolucionar y ser una persona totalmente autentica.

A mi director y miembro de tesis el Ing. Patricio Arguello y al Ing. Juan Carlos Castillo por su dedicación quienes, con sus conocimientos, experiencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mi tesis con éxitos.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida personal y profesional, y a quienes les quiero agradecer de todo corazón por sus consejos, paciencia y sus experiencias compartidas aportando con su granito de arena a que sea mejor cada día, donde quiera que se encuentre solo me queda decirles un gracias y que mi Dios les bendiga siempre.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificado del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de ilustraciones .....	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEORICA .....	6
2.2.1 Evaluación del Desempeño.....	6
2.2.2 Objetivos de la Evaluación de Desempeño.....	7
2.2.3 Beneficios de la Evaluación de Desempeño .....	8
2.2.4 Proceso de Evaluación de Desempeño .....	9
2.2.5 Importancia .....	10
2.2.6 Técnicas de evaluación del desempeño .....	10
2.3 IDEA A DEFENDER .....	17
2.4 VARIABLES .....	17
2.4.1 Variable Independiente .....	17
2.4.2 Variable Dependiente .....	17
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>18</b>
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	18

3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	18
3.3	MÉTODOS, TÉCNICA E INSTRUMENTOS .....	19
3.3.1	Métodos .....	19
3.3.2	Técnicas de investigación .....	19
3.3.3	Instrumentos.....	23
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	23
3.5	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	27
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	30
4.1	ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN .....	30
4.1.1	Identificación .....	30
4.1.2	Reseña Histórica .....	30
4.1.3	Misión .....	31
4.1.4	Visión.....	31
4.1.5	Objetivos.....	32
4.1.6	Organigrama Institucional .....	33
4.2	TÍTULO .....	33
4.3	JUSTIFICACIÓN .....	33
4.4	MARCO LEGAL.....	34
4.5	MARCO PROPOSITIVO.....	35
	CONCLUSIONES .....	39
	RECOMENDACIONES.....	40
	BIBLIOGRAFIA .....	41

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Características.....	7
Ilustración 2: Proceso de Evaluación de Desempeño .....	9

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en el rendimiento de los trabajadores de la Dirección de Obras Públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza, tiene como finalidad evaluar cada uno de los puestos de trabajo de la institución y medir el nivel de rendimiento de los mismos. La metodología utilizada se basa en la aplicación del formulario EVAL01 de la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), el cual consta de seis factores de evaluación que son: 1.-Indicadores de Gestión del puesto (60%), 2.- Conocimientos (8%), 3.- Competencias técnicas del puesto (8%), 4.- Competencias Universales (8%), 5.- Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo (16%) y 6.- Evaluación del ciudadano; este factor puede reducir un porcentaje a la evaluación según sea el caso, dando como resultado una valoración sobre un 100% pudiendo ser categorizado el rendimiento como bueno, muy bueno, satisfactorio y excelente, siendo así que los colaboradores de la institución cuentan con un desempeño laboral ponderado de un 87/100% equivalente a muy bueno y con una incidencia impacto positivo en su rendimiento del 24%. La propuesta se basa en crear estrategias para potencializar y mejorar durante el posterior periodo anual de trabajo cada uno de los factores evaluados y con la aplicación del indicador de incidencia anual para medir el nivel de puntos porcentuales de incidencia de la Evaluación del desempeño laboral en el rendimiento de los colaboradores del GADM del cantón Pastaza. Concluyendo que la evaluación del desempeño es considerablemente aceptable, recomendando determinar un plan de capacitación y desarrollo de competencias incentivando el crecimiento profesional e individual de los colaboradores.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <RECURSOS HUMANOS>, <EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO>, <RENDIMIENTO LABORAL>, <PASTAZA (CANTÓN)>

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza, Mgs.  
**DIRECTOR DEL TRAJO DE TITULACIÓN**

## ABSTRACT

The present research project Evaluation of the work performance and its incidence in the efficiency of the workers of Dirección de Obras Públicas of Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal of Pastaza Canton, has as purpose to evaluate each one of the places of work of the institution and to measure their performance level. The methodology used is based on the application of the form EVAL01 of Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), which consists of six evaluation factors that are: 1.-Indicators of Job Management ( 60%), 2.- Knowledge (8%), 3.- Technical competencies of the position (8%), 4.- Universal Competences (8%), 5.- Teamwork, Initiative and Leadership (16%) and 6.- Citizen evaluation; This factor can reduce a percentage to the evaluation as the case may be, resulting in a valuation of 100%, being able to categorize the performance as good, very good, satisfactory and excellent, being that the employees of the institution have a work performance of 87/100% equivalent to very good and with a positive impact on its performance of 24%. The proposal is based on creating strategies to strengthen and improve each one of the evaluated factors during the subsequent annual work period and with the application of the annual incidence indicator to measure the level of percentage points of incidence of the Evaluation of work performance in the employees' efficiency of GADM Pastaza canton. Concluding that the evaluation of the performance is considerably acceptable, recommending to determine a training curriculum and development of competitions stimulating the professional and individual growth of the employees.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <HUMAN RESOURCES>, <PERFORMANCE EVALUATION>, <WORK PERFORMANCE>, <PASTAZA (CANTON)>.

## INTRODUCCIÓN

El desempeño laboral es el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan.

El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos.

Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables.

La forma más objetiva para determinar que esa persona es competente, es tener la evidencia de que es capaz de realizar el trabajo en forma segura y eficiente, es decir, de lograr el resultado esperado. Una persona se considera competente para hacer, cada vez que demuestra que lo sabe hacer y los criterios de desempeño definen la calidad del trabajo realizado. Pero esta es una visión incompleta y reduccionista, puesto que no se trata solo de saber o de saber hacer, que llevan al mejoramiento del colectivo, y las de mejoramiento personal.

El primer capítulo contiene el marco teórico especificando los principales elementos que se deben de tomar en cuenta, para elaborar y aplicar un método en específico, en un determinado tipo de empresa, en este caso en una empresa municipal haciendo referencia al GAD Municipal del Cantón Pastaza.

En el segundo capítulo se plasman los antecedentes y estructura del GAD Municipal del Cantón Pastaza. En el tercer capítulo se detalla la metodología a utilizar que para este caso es el formulario EVAL 01 de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES) y por último se establece un plan propositivo con estrategias de mejora continua.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Lograr que la evaluación del desempeño eficaz es el anhelo no solo de directivos sino también de los funcionarios de una empresa; su cumplimiento no solo depende de las capacidades que puedan tener el personal, depende también de otros factores que en ocasiones suelen ser inobservados por los directivos y que pueden afectar en la productividad misma de la organización.

Las normas del mundo empresarial y la estrecha relación entre las personas y las organizaciones, es muy compleja y cambiante, siendo así que es necesario de una cooperación conjunta para poder alcanzar con éxito los objetivos institucionales.

Tener que permanecer siempre competitivo implica contemplar y acoplarse al cambio estableciendo relaciones fuertes en el talento humano formando entidades totalmente interactivas, con este antecedente la función de una adecuada evaluación de desempeño es determinar el correcto desarrollo de las actividades de cada uno de los puestos de la entidad designada.

En el momento de la realización del proceso de evaluación de desempeño laboral al personal debe concluir con una retroalimentación que permita corregir los posibles errores encontrados durante el mismo mejorando no solo el rendimiento laboral si no el crecimiento personal y profesional del cada individuo.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pastaza consiente la necesidad de llevar a cabo una evaluación de desempeño laboral como herramienta que les permitirá apoyar y fortalecer la coordinación de las actividades necesarias ya que no existe un adecuado conocimiento por parte de los trabajadores acerca de las responsabilidades y funciones inherentes a su campo laboral.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La importancia de la Evaluación de Desempeño Laboral radica en el hecho que nos permite tener un control permanente e independiente de cada uno de los colaboradores de una entidad. Es por ello que se debe desarrollar un adecuado proceso de evaluación el GADM del cantón Pastaza mediante una metodología de actividades debidamente controladas con la finalidad de conservar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de metas y objetivos empresariales con los resultados esperados.

Para llevar a cabo este proceso se debe realizar un análisis operacional actual de la Dirección de Obras Públicas del GADM del cantón Pastaza, definiendo sus debilidades entorno a sus actividades con el fin de obtener una base necesaria para la implementación de dicha evaluación en medida que de soluciones a los problemas detectados y su productividad al momento de desarrollar sus funciones en sus puestos de trabajo.

La presente investigación le dará un realce a la municipalidad del cantón Pastaza ya que el desempeño laboral eficiente no solo beneficia a la misma institución sino a la población en general.

Finalmente, la evaluación del desempeño laboral nos permitirá fortalecer el nivel de rendimiento y consecuentemente la productividad de la dirección y la municipalidad constituyéndose en una herramienta de autoevaluación y retroalimentación continua, contando con la debida autorización de los niveles administrativos.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Aplicar una Evaluación del Desempeño Laboral que determine la incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la dirección de obras públicas del GAD Municipal del Cantón Pastaza, periodo 2017.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Determinar el marco teórico y científico para desarrollar el trabajo de titulación.
- ✓ Aplicar la Evaluación de Desempeño Laboral para cada puesto de trabajo de la Dirección de Obras Públicas del GADM del cantón Pastaza
- ✓ Identificar el impacto en el rendimiento laboral mediante una evaluación de desempeño laboral a la Dirección de Obras Públicas del GADM del cantón Pastaza.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.2 FUNDAMENTACIÓN TEORICA

#### 2.2.1 Evaluación del Desempeño

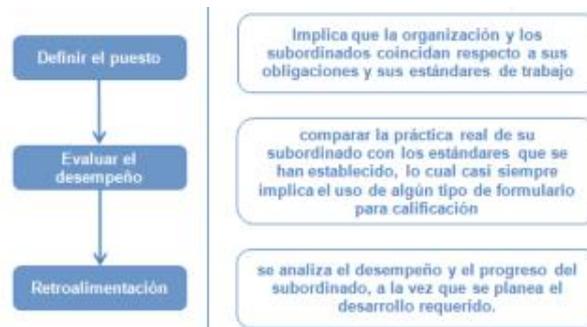
##### **Definición**

La evaluación de desempeño consiste en identificar, medir y mejorar el rendimiento laboral de una entidad para lo cual (Flores, 2014) afirma los siguientes elementos:

- ✓ Identificación: consiste en analizar el puesto de trabajo para establecer los indicadores que vamos a evaluar así como las escalas para hacerlo (bueno, regular, malo; del 1 al 5, etc.).
- ✓ Medición: como dice la frase que presentamos al inicio “no se puede mejorar lo que no se puede medir”, por lo que una vez que se ha establecido qué medir, se compara con el desempeño real del trabajador. Es decir, el jefe y otros evaluadores hacen un juicio de valor sobre lo “adecuado” o “inadecuado” que es el desempeño de una persona en su puesto de trabajo, en suma, se compara lo real con lo ideal.
- ✓ Mejorar: es el objetivo principal de cualquier sistema de evaluación. Es más que una actividad que mira al pasado y que felicita o reprueba a los trabajadores por su trabajo durante el año anterior. Se mide para establecer planes de mejora, donde trabajador y jefe se comprometen para desarrollar el máximo potencial de la persona en la empresa.(p.75)

Según Willian & Heith(1995) define a la evaluación de desempeño como “La valuación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”

Analizando las conceptualizaciones de ambos autores podemos definir a la evaluación del desempeño como el proceso en donde se identifica cada puesto de trabajo, se mide el desempeño del puesto y se mejora los objetivos mediante procedimientos apropiados.



**Ilustración 1:** Características

**Fuente:** (Administración de Recursos Humanos, 2009, p. 340)

**Elaborado por:** Piñeda Leticia traductora

## Características de la Evaluación de Desempeño

### 2.2.2 Objetivos de la Evaluación de Desempeño

#### Objetivo General

- ✓ Realizar una estimación cuantitativa o cualitativa del grado de eficacia con el cual los trabajadores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de su trabajo.

#### Objetivos Específicos

- ✓ Evaluar el desenvolvimiento de cada trabajador en las tareas a ellos asignadas en su puesto de trabajo.
- ✓ Determinar los resultados que se esperan del personal y su grado de cumplimiento ante las metas establecidas.
- ✓ Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- ✓ Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto. (M & Cevich., 2004, p. 262)

### **2.2.3 Beneficios de la Evaluación de Desempeño**

(Chiavenato, 2007) determina que al momento de realizar el proceso de evaluación de desempeño debe ser planeado, coordinado y bien desarrollado trayendo beneficios a corto, mediano y largo plazo siendo así que define como principales beneficiarios destacados a:

#### **Beneficios para el Jefe o Gerente**

- ✓ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, principalmente, que al contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- ✓ Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- ✓ Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño, como un sistema objetivo, y que mediante éste conozcan su desempeño.

#### **Beneficios para el subordinado**

- ✓ Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- ✓ Conocer cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, y, según la evaluación de desempeño cuáles son sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Conoce qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño.
- ✓ Hace una autoevaluación y crítica personal de su desarrollo y control personales.

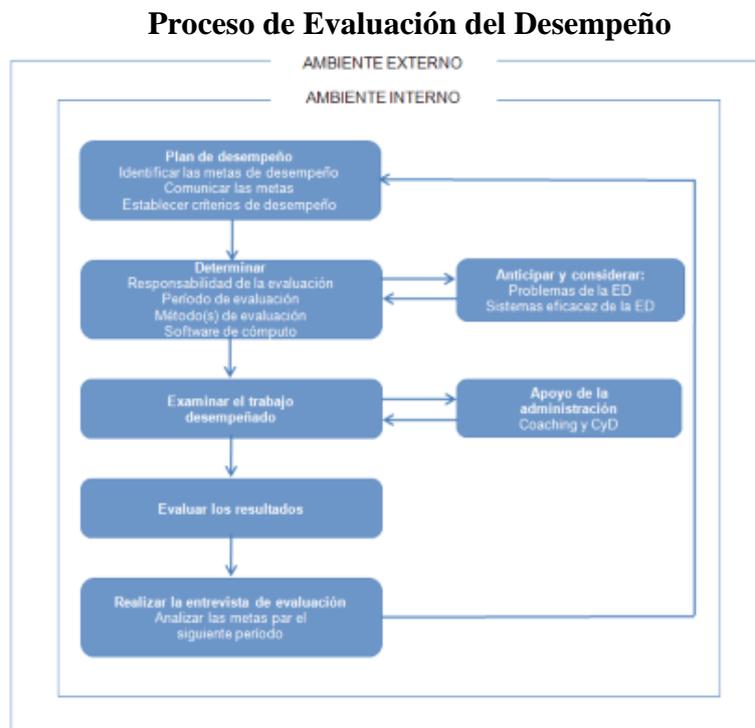
#### **Beneficios para la organización**

- ✓ Evalúa el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y define la contribución de cada empleado.

- ✓ Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- ✓ Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), ya que estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.

#### 2.2.4 Proceso de Evaluación de Desempeño

Para comenzar con el proceso de evaluación de desempeño debemos iniciar identificando las metas de desempeño continuando con la comunicación de las mismas con su criterio de evaluación a los interesados. A continuación de este paso es necesario decidir y designar a quien se hará cargo de la evaluación dándole a conocer el periodo evaluación, los métodos a utilizar y en caso de ser necesario se deberá proporcionar un coaching o el tipo de apoyo más adecuado mientras va avanzando el periodo de evaluación y se observa meticulosamente el desempeño de los empleados. Finalmente se realizará un análisis conjuntamente con el empleado estableciendo nuevas metas tentativas y las repeticiones convenientes del ciclo del proceso. (Wayne & Noe, 2005, p. 560)



**Ilustración 2:** *Proceso de Evaluación de Desempeño*  
**Fuente:** (Administración de Recursos Humanos, 2005, p. 256)  
**Elaborado por:** Wayne & Noe

### **2.2.5 Importancia**

(Chiavenato, 2000) Indica que la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Según (Montejo Pérez, 2009) Mediante la evaluación del desempeño laboral, la organización, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Da a conocer cuáles son las expectativas respecto al desempeño. A través de ella se anuncian las medidas que se van a tomar en cuenta para mejorar el desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

Con referencia en lo conceptualizado se puede decir que la importancia de la evaluación del desempeño valoriza a los funcionarios de la institución mejorando el rendimiento y ayudando en la toma de decisiones de ubicación del personal.

### **2.2.6 Técnicas de evaluación del desempeño**

#### **Evaluación de 360 grados**

(Chiavenato I. , 2000) Cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño, de modo que esta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona.

## ✓ **Finalidad**

La finalidad de esta evaluación es dar al colaborador retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen desde jefes, compañeros, subordinados, clientes internos etc.

Así mismo es importante comentar que debe incluirse en el proceso una autoevaluación ya que esto permite a la persona introspección y visualización de su desempeño. De esta manera al contar con la propia perspectiva del evaluado y la retroalimentación de los demás se logra mantener un equilibrio y la mayor objetividad posible.

## ✓ **Desventajas**

Esta técnica de evaluación tiene algunas desventajas a la hora de implementarlo como lo menciona (Pérez, 2015) en su artículo:

- **Existe la posibilidad de que cause tensión entre los colaboradores** al tomar de manera personal las evaluaciones de cada uno de los involucrados.
- **Recibir retroalimentación de todas las fuentes** puede ser abrumador para el evaluado sobre todo si la persona es capaz de manejar de la manera correcta las críticas negativas hacia su desempeño. Esto puede resultar en un decremento de su motivación y productividad.
- **Fomentar la evaluación y crítica no objetiva** de manera que se aproveche para hacer acusaciones gracias al anonimato. O por el contrario no dar la opinión honesta debido al temor a represalias.
- Al ser una evaluación cualitativa y amplia **se vuelve más complejo obtener resultados y datos concretos**. Es importante que el cuestionario esté diseñado de la manera más precisa para obtener la información que se requiere, sin embargo existe la posibilidad de que los datos no sean consistentes debido a su naturaleza cualitativa.

- **Requiere más planeación y capacitación** para asegurar un proceso consistente a lo largo de la organización. De esta manera podrás asegurarte que los resultados serán los esperados y los evaluadores realizarán de la manera correcta los cuestionarios.

### ✓ **Evaluación 270 grados**

La realidad del Sector Público se está viendo modificada, a la par que el resto de la sociedad, tras los acontecimientos socioeconómicos de los últimos años. Estos cambios no siempre se acompañan de la adaptación necesaria del personal público a esta nueva realidad. Las dificultades para la adaptación a este nuevo contexto suelen encontrarse, entre otros motivos, en una falta de toma de conciencia sobre el grado en que “mis” comportamientos favorecen o dificultan la gestión del cambio necesario en mi ámbito de actuación.

Entendemos la evaluación multifocal 270° grados, como un proceso a través del cual una persona, o un colectivo, obtienen una valoración de su entorno profesional (superior, colaboradora y colateral) sobre su desempeño profesional. (Dopp Consultores, 2014)

Los aspectos que son objeto de evaluación están alineados con las competencias comportamentales y/o técnicas de la organización en la que el profesional desarrolla su actividad. Para ello se toma como referencia el mapa de competencias, los procesos clave y cualquier otro parámetro que se estime necesario.

### ✓ **¿Cómo llevarlo a cabo?**

Para asegurar el proceso de evaluación 270° grados, (Dopp Consultores, 2014) propone un programa estructurado en sucesivas fases que van desde el análisis competencial de los puestos de la organización, hasta la devolución de resultados de forma global (estrategia de intervención) e individual (feedback).

Fases y actividades del proceso de evaluación de 270° grados:

#### **1. Establecimiento de áreas de evaluación**

- Revisión documental de la Entidad.
- Reformulación/ creación del mapa de competencias por puesto.
- Identificación/ descripción de áreas de evaluación.
- Elaboración de cuestionarios.

## **2. Parametrización de la plataforma- evaluación**

- Definición del diseño en base a la identidad corporativa.
- Incorporación de cuestionarios.
- Incorporación de datos de evaluadores.
- Diseño de la explotación de datos e informes.

## **3. Seguimiento y apoyo al cumplimiento**

- Atención a consultas y resolución de dudas.
- Impulso a la participación a través del envío de recordatorios.

## **4. Elaboración de la propuesta de intervención**

- Generación de informes individuales.
- Generación de informe global.
- Establecimiento del plan de desarrollo por tipo de puestos.
- Planificación y propuesta de acciones de desarrollo prioritarias.

### **Evaluación 180 grados**

(Dopp Consultores, 2014) La evaluación de 180° grados es aquella donde una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente sus clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° grados en que no incluye el nivel de subordinados.

Puede definirse como opción intermedia entre la evaluación de 360° grados y el tradicional enfoque de la evaluación de desempeño, representado por la relación jefe-empleado o supervisor-supervisado o dicho de otra manera, la relación de la persona con su jefe directo.

Si bien la evaluación de 180° grados al igual que la de 360° grados es una herramienta conocida, son pocas las empresas que utilizan, por lo cual su implementación requiere de un fuerte compromiso, tanto de la empresa como del personal que la integra. Implica reconocer, por parte de todos los participantes, el valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

La evaluación de 360° grados se utiliza, en ocasiones en una versión reducida que se denomina de 180° grados. En estos casos no se trata de una versión depreciada de la primera; por el contrario, puede responder a ciertas necesidades o circunstancias de una organización determina.

Se recomienda la aplicación de la evaluación de 180° grados como un paso previo a la de 360° grados. El primer año de su implementación se sugiere aplicar la evaluación involucrando a jefes y pares sin incluir a subordinados o supervisados, para en el segundo año completar “el círculo “, es decir, incorporar a los supervisados en la siguiente aplicación de la herramienta.

Así mismo, en una organización se aplica la evaluación de 180° grados cuando una persona no posee otras que le reportean. En estos casos, la organización aplica de manera general la evaluación de 360° grados, en algunos casos en particular, por ausencia de un nivel de reporte, se utiliza la evaluación de 180° grados.

#### ✓ **¿Quiénes participan como evaluadores?**

En primer lugar los evaluadores deben ser personas que de un modo u otro han tenido la oportunidad de ver al evaluado en acción, como para poder evaluar sus competencias. De ese modo se podrá comparar la autoevaluación con las evaluaciones realizadas por los observadores.

- **Clientes:** este proceso da la chance a clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.
- **Colaboradores:** (de todos los niveles): desde varias miradas, autoevaluándose y, participando como evaluadores de otros, tanto jefes, como pares o subordinados, según corresponda.

- **Miembros de equipo:** es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.
- **Jefes:** el proceso amplía la mirada del jefe y le permite disminuir el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales. A su vez permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades.

#### ✓ **Ventajas**

- Es una evaluación que aplica la co-evaluación.
- Es un proceso que no llega a finalizar con el simple hecho de haber aplicado la prueba y haber obtenido resultados, al contrario después se inicia una nueva etapa de análisis para llevar al máximo el resultado esperado, con el cual se implementan actividades de entrenamiento y capacitación sobre temas específicos.
- Al aplicarla la empresa genera credibilidad y permite que esta sea identificada en sus relaciones mostrando fortalezas y debilidades.

#### **Evaluación de 90 grados**

(Rios, 2015) La evaluación de desempeño de 90° grados consiste en la que el jefe evalúa al subordinado, es la que más se utiliza al momento de que una empresa va a iniciar con la evaluación del personal.

La evaluación de desempeño consiste en un instrumento de expresión de juicios la misma que se debe efectuar de una manera adecuada y de forma sistemática y estructurada, conociendo de los evaluados cuales son los puntos fuertes y cuáles son los débiles, a fin de conseguir un adecuado trabajo que ayude en el cumplimiento de las competencias o funciones del personal.

#### ✓ **Objetivos**

La evaluación del desempeño 90° grados permite realizar:

- Conclusión evaluativa o estimativa sobre el desempeño en el trabajo.

- Contribuye al desarrollo de los empleados, creando oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización.
- Fortalecimiento del potencial humano como una ventaja competitiva.

✓ **Ventajas**

- Es aplicable a todo tipo de organización que desee empezar a evaluar al personal.
- De bajo costo.
- Permite mantener y conocer adecuadamente el desarrollo del personal.
- Es de fácil acceso y utilización.

✓ **Desventajas**

- Únicamente permite conocer jefe subordinado.
- No permite mantener una adecuada retroalimentación del personal.
- No muestra resultados confiables de todo el personal.

✓ **Pasos para la evaluación de 90° grados**

(Rios, 2015) Expresa los siguientes pasos:

- Realizar una evaluación de desempeño en cada uno de los puestos de trabajo.
- Establecer las competencias generales.
- Establecer las competencias específicas.
- Recoger y analizar la información de los resultados a fin de discutir el informe sobre el evaluado.

## **2.3 IDEA A DEFENDER**

La Evaluación de Desempeño Laboral y su incidencia en el rendimiento de los trabajadores de GADM del Cantón Pastaza es un proceso que impulsara el desarrollo institucional continuo y profesional de cada uno de sus empleados tanto en la Dirección de Obra Pública como en la municipalidad en general.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable Independiente**

Evaluación de Desempeño Laboral.

### **2.4.2 Variable Dependiente**

Mejorar el desarrollo profesional de los empleados e institucional.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de titulación utilizara las siguientes modalidades de investigación: Cualitativa porque al realizar una evaluación de desempeño se examinaran las actitudes y aptitudes de los individuos evaluados y Cuantitativa porque se podrá integrar información y datos que podrán ser analizados de forma numérica.

### 3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

#### **Investigación Descriptiva**

Este tipo de investigación persigue, como su nombre indica, describir que es lo que está ocurriendo en un momento dado y pueden ser de dos tipos:

- ✓ Estudios transversales: Donde se recopila la información necesaria de una vez, utilizando la muestra de la población que nos interesa que sea analizada.
- ✓ Estudios longitudinales: También utiliza una muestra de la población pero en este caso se realizan mediciones reiteradas con el fin de observar la evolución de la muestra en un lapso de tiempo.(Merino, 2015, p. 73)

#### **Investigación de Campo**

Al referirnos a la investigación de campo nos direccionamos directamente con la recolección de datos de la realidad en la que ocurren los echos sin sesgar ninguna variable par lo cual nos podemos ayudar con un analisis FODA, que nos permitira realizar un diagnostocp situacional en el que se encuentra la entidad objeto de investigación. (Merino, 2015, p. 70)

## **Investigación Explorativa**

Esta investigación pretende entregar una visión general en la aproximación a nuestros objetivos. Para plantearse este tipo de investigación usualmente no se registran trabajos que antecedan al nuestro, siendo así que por el tipo de tema que se realiza no se encuentre abundancia de información que pueda servir como apoyo. (Ackerman & Com, 2013)

### **3.3 MÉTODOS, TÉCNICA E INSTRUMENTOS**

#### **3.3.1 Métodos**

##### **Método Deductivo**

El método deductivo es un tipo de razonamiento que nos lleva de una larga lista de enunciados singulares, particulares, que son Observacionales, a la justificación de un enunciado universal; podríamos decir que se desarrolla un proceso que nos lleva de una parte al todo. (Ferreira & De Longhi, 2014, p. 19)

##### **Método Inductivo**

Ferreira & De Longhi (2014) afirma: El método parte de una ley general, a la cual se llega desde la razón, y de ella se deducen consecuencias lógicas aplicables a la realidad. Un excelente ejemplo de disciplina científica que utiliza este tipo es la matemática. (p.19)

#### **3.3.2 Técnicas de investigación**

##### **Observación**

La acción de observar dentro de una investigación determina la experiencia del investigador pudiendo así recopilar un conjunto de datos y fenómenos que puedan aportar ampliamente con la investigación que se esté llevando a cabo. El investigador a través de sus sentidos puede captar la realidad que lo rodea percibiendo datos que a simple vista no pueden ser percibidos. (Arias, 2012, p. 69)



¿Amás del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación?			APLICA (marque una X)		% DE AUMENTO 0
			SI	NO	
<b>Total Actividades Esenciales:</b>					<b>0%</b>
<b>CONOCIMIENTOS:</b>		#Conocimientos: 0		Nivel de Conocimiento	
<b>Factor: 8%</b>					
<b>Total Conocimientos:</b>					<b>0%</b>
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO:</b>		#Competencias: 0			
<b>Factor: 8%</b>					
<b>DESTREZAS</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Comportamiento Observable</b>		<b>Nivel de Desarrollo</b>	
<b>Total Competencias Técnicas del Puesto:</b>					<b>0%</b>
<b>COMPETENCIAS UNIVERSALES:</b>		#Competencias: 0			
<b>Factor: 8%</b>					
<b>ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE:</b>					
<b>DESTRESA</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Comportamiento Observable</b>		<b>Frecuencia de Aplicación</b>	
<b>Total Competencias Universales:</b>					<b>0%</b>
<b>TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO</b>				<b>Factor:</b>	
<b>16%</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>		<b>Frecuencia de Aplicación</b>	
TRABAJO EN EQUIPO					

INICIATIVA					
<b>LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN</b>					
LIDERAZGO					
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>			<b>0%</b>		
<b>OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):</b>					
<b>QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02</b>					
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		% DE REDUCCIÓN
			SI	NO	
<b>TOTAL:</b>					<b>0</b>
<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>					
<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>					<b>CALIFICACIÓN ALCANZADA</b>
Indicadores de Gestión del puesto					
Conocimientos					
Competencias técnicas del puesto					
Competencias Universales					
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo					
Evaluación del ciudadano ( - )					
<b>TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:</b>					
<b>Fecha ( dd/mm/aaaa ):</b>					
CERTIFICO: Que he evaluado al (a las) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.					
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Firma					

### 3.3.3 Instrumentos

Para la realización de la Evaluación de Desempeño Laboral se utilizarán los siguientes instrumentos:

- ✓ Tecnología
- ✓ Suministros de oficina
- ✓ Equipo de cómputo
- ✓ Formularios SENRES

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### Población

Según (Arias, 2012) afirma que: “La población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.”(p.81)

Debido a que en la Dirección de Obras Públicas del GADM del cantón Pastaza cuenta con una población finita, es necesario realizar la evaluación a todos los miembros del mismo siendo así que consta de los siguientes funcionarios a continuación descrito.

#### LISTADO DE SERVIDORES DE LA DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS

##### POBLACIÓN FINITA

Nº	Colaborador Público (Apellidos y Nombres)	Cargo que desempeña	Lugar de OOPP a la que pertenece	Breve descripción del puesto
1	Muñoz Haro Ana Ximena	Secretaría	Fiscalización	Trabajos de secretaria
2	León Quevedo Solange León	Secretaría	Fiscalización	Trabajos de secretaria
3	Daquilema Miranda Luis Enrique	Fiscalizador	Fiscalización	Control Inspección y Fiscalización de Obras Públicas
4	Toasa Romo Fausto David	Fiscalizador	Fiscalización	Control de Obras e Informes
5	Zuñiga Silva Klever Reginaldo	Fiscalizador	Fiscalización	Inspección - Informes - Fiscalizador - Recepción de Obras
6	Medrano Riofrio Javier Medrano	Fiscalizador	Fiscalización	Inspección - Presupuesto - Calculo - Planillas -

				Recepción de Obras
7	Toscano Castillo Paolo Dino	Fiscalizador	Fiscalización	Inspección - Informes - Fiscalizador - Recepción de Obras
8	Lluman Yucailla Hugo Fernando	Fiscalizador	Fiscalización	Inspección y Control de Obras
9	Raúl Tenesaca Quinso	Chofer	Fiscalización	Movilizando al Personal de Obras Públicas
10	Rodriguez Basantes Enma Lucia	Auxiliar de Servicios	Fiscalización	Limpieza de Oficinas y Entrega de Documentos
11	Aragon Aranda Abraham Demetrio	Jornalero	Mantenimiento- Construcción de Obras	Arreglos de aceras – Mantenimiento de Obras
12	Casigna Gavidia Angel Jesus	Jornalero	Mantenimiento- Construcción de Obras	Arreglos de aceras – Mantenimiento de Obras
13	Guaman Puma Freddy Fernando	Jornalero	Mantenimiento- Construcción de Obras	Arreglos de aceras – Mantenimiento de Obras
14	Chimbo Chimbo Edmundo	Jardinero	Mantenimiento- Construcción de Obras	Control de plantas – Mantenimiento de Parques y Jardines
15	Solis Lopez Luis Rodrigo	Jardinero	Mantenimiento- Construcción de Obras	Proformas – Cuidado y Mantenimiento de Plantas
16	Toaza Tacuri Angel María	Secretaria	Mantenimiento- Construcción de Obras	Trabajos de Secretaria
17	Romero Grefa Luis Gonzalo	Electricista	Mantenimiento- Construcción de Obras	Control – Manejo y Mantenimiento Eléctrico
18	Guatatuca Grefa Calixto	Electricista	Mantenimiento- Construcción de Obras	Trabajos Eléctricos
19	Canelos Tanchima Flavio Vicente	Electricista	Mantenimiento- Construcción de Obras	Trabajos Eléctricos
20	Neajic Arreguy Luis Daniel	Electricista	Mantenimiento- Construcción de Obras	Trabajos Eléctricos
21	Tukup Taijint Luis Antun	Pintor	Mantenimiento- Construcción de Obras	Proformas - Compras - Control - Mantenimiento de Pintura en obras
22	Alvarez Guevara Kevin Vicente	Pintor	Mantenimiento- Construcción de Obras	Trabajos de Pintura
23	Grefa Vargas Wilson Rigoberto	Pintor	Mantenimiento- Construcción de Obras	Trabajos de Pintura
24	Asqui Francisco Fernando	Gasfitero	Mantenimiento- Construcción de Obras	Control de Materiales y Mantenimiento
25	Moran Paredes Jorge Luis	Chofer	Mantenimiento- Construcción de Obras	Movilización del Personal y Materiales
26	Simbaña Jose Eduardo	Chofer	Mantenimiento- Construcción de	Movilización del Personal y Materiales

			Obras	
27	Fiallos Rosero Edison Oswaldo	Chofer	Mantenimiento- Construcción de Obras	Movilización del Personal y Materiales
28	Ashanga Ilianes Raul Remigio	Auxiliar de Servicios	Mantenimiento- Construcción de Obras	Limpieza de Oficinas y Entrega de Documentos
29	Carrión Crespo Christian Roberth	Auxiliar de Servicios	Mantenimiento- Construcción de Obras	Limpieza de Oficinas y Entrega de Documentos
30	Chango Vargas Fabian Pedro	Jornalero	Talleres	Control y Mantenimiento de Tarimas
31	Díaz Pilama Mario Vinicio	Jornalero	Talleres	Informes – Montar y Desmontar Tarimas
32	Chiliquinga Vallejo Freddy Jesús	Jornalero	Talleres	Montar y Desmontar Tarimas
33	Inmunda Cuji Alberto Eduardo	Jornalero	Talleres	Montar y Desmontar Tarimas
34	Urquizo Romero Marcelo Isacc	Mecánico	Talleres	Control y Mantenimiento de Maquinaria Pesada
35	Espin Moya Jose Salomon	Chofer	Talleres	Movilización y Manipulación de Maquinaria Pesada
36	Gavilan Gavilan Efrain Jeovanny	Chofer	Talleres	Manipulación de Maquinaria Pesada
37	Rodriguez Lascano Alberto Raul	Chofer	Talleres	Manipulación de Maquinaria Pesada
38	Chumpi Akacho Agustin Chamikiar	Chofer	Talleres	Manipulación de Maquinaria Pesada
39	Andrade Medina Gabriel Kimberly	Secretaria	Talleres	Trabajos de Secretaría
40	Alvarez Muñoz Jaime Andres	Chofer	Talleres	Movilización del Personal - Carga y movilización de Materiales
41	Alcivar Jimenez Luis Alberto	Chofer	Talleres	Movilización del Personal - Carga y movilización de Materiales
42	Moya Ibarra Hugo Norberto	Chofer	Talleres	Movilización del Personal - Carga y movilización de Materiales
43	Sanchez Rivadeneira Luis Alberto	Auxiliar de Servicios	Talleres	Limpieza de Oficinas y Entrega de Documentos
44	Saquicaray Cabezas Diego Armando	Auxiliar de Servicios	Talleres	Limpieza de Oficinas y Entrega de Documentos
45	Mayorga Huerta Shirley	Secretaria	Talleres	Trabajos de Secretaría

## Muestra

Según (Arias, 2012) afirma que: “La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible y puede ser Muestreo probabilístico o No Probabilístico” (p.83)

La población será evidenciada con la investigación que se realice a los funcionarios de la Dirección de Obras Públicas del GADM del Cantón Pastaza, de la misma forma se analizará la necesidad de obtener una muestra o no.

## Determinación de la Muestra

### Fórmula

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

En donde:

**n** = Tamaño de la muestra

**Z** = Nivel de confiabilidad (1,96) 95%

**P** = Probabilidad de ocurrencia o aceptación 0,90

**Q** = Probabilidad de no ocurrencia (Riesgo aritmético) 1- 0,90 = 0,10

**N** = Población o Universo

**e** = Error máximo (0,05)

**Nota:** Tomando en cuenta que la población que va a ser evaluado es finita es necesario realizar la Evaluación del Desempeño Laboral a la totalidad de la población.

### 3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Gracias a la gran apertura brindada por parte del GADM del cantón Pastaza se pudo realizar con éxito la Evaluación de Desempeño Laboral a la Dirección de Obras Públicas obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 1: Resumen de resultados Año 2018

N°	SERVIDOR EVALUADO	FACTORES DE EVALUACIÓN						CALIFICACIÓN ALCANZADA	
		Indicadores de Gestión del Puesto	Conocimientos	Competencias técnicas del puesto	Competencias Universales	Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo	Evaluación del ciudadano	%	NIVEL
1	Muñoz Haro Ana Ximena	60,0	4,8	6,9	7,3	16,0	(-)	95,0	Excelente
2	León Quevedo Solange León	58,7	5,6	6,4	7,0	12,0	(-)	89,7	Muy Bueno
3	Daquilema Miranda Luis Enrique	58,7	5,6	6,7	5,9	16,0	(-)	92,9	Excelente
4	Toasa Romo Fausto David	57,3	6,9	6,7	7,0	16,0	(-)	93,9	Excelente
5	Zúñiga Silva Klever Reginaldo	56,0	7,3	6,0	5,8	14,0	(-)	89,1	Muy Bueno
6	Medrano Riofrio Javier Medrano	56,0	5,9	6,1	6,2	16,0	(-)	90,2	Excelente
7	Toscano Castillo Paolo Dino	56,0	6,9	6,9	7,0	14,0	(-)	90,8	Excelente
8	Lluman Yucailla Hugo Fernando	57,4	5,6	6,4	5,9	16,0	(-)	91,3	Excelente
9	Raúl Tenesaca Quinso	60,0	5,6	7,3	6,9	14,0	(-)	93,8	Excelente
10	Rodríguez Basantes Enma Lucia	60,0	4,5	6,1	5,9	16,0	(-)	92,5	Excelente
11	Aragón Aranda Abraham Demetrio	50,5	4,3	6,3	5,0	14,0	(-)	80,1	Satisfactorio
12	Casigna Gavidia Ángel Jesús	52,1	6,6	6,3	5,6	12,0	(-)	82,6	Muy Bueno
13	Guamán Puma Freddy Fernando	50,4	4,9	6,1	6,9	14,0	(-)	82,3	Muy Bueno

14	Chimbo Chimbo Edmundo	58,4	5,6	6,9	6,9	12,0	(-)	89,8	Muy Bueno
15	Solís López Luis Rodrigo	45,3	4,3	6,1	5,8	12,0	(-)	73,5	Satisfactorio
16	Toaza Tacuri Ángel María	52,5	4,9	6,0	5,3	12,0	(-)	80,7	Satisfactorio
17	Romero Grefa Luis Gonzalo	51,3	4,6	6,0	5,0	12,0	(-)	78,9	Satisfactorio
18	Guatatuca Grefa Calixto	52,6	5,3	6,1	5,0	14,0	(-)	83,0	Muy Bueno
19	Canelos Tanchima Flavio Vicente	50,5	5,9	6,1	5,6	12,0	(-)	80,1	Satisfactorio
20	Neajic Arreguy Luis Daniel	52,3	5,3	6,0	5,0	12,0	(-)	80,6	Satisfactorio
21	Tukup Taijint Luis Antun	50,4	7,2	6,7	5,9	12,0	(-)	82,2	Muy Bueno
22	Álvarez Guevara Kevin Vicente	54,4	5,4	6,1	5,3	14,0	(-)	85,2	Muy Bueno
23	Grefa Vargas Wilson Rigoberto	50,4	4,3	6,1	5,9	14,0	(-)	80,7	Satisfactorio
24	Asqui Francisco Fernando	56,6	5,9	6,3	5,9	14,0	(-)	88,7	Muy Bueno
25	Moran Paredes Jorge Luis	50,8	5,9	6,9	5,6	14,0	(-)	83,2	Muy Bueno
26	Simbaña José Eduardo	56,1	5,7	6,9	5,6	16,0	(-)	90,3	Excelente
27	Fiallos Rosero Edisson Oswaldo	57,0	5,6	6,4	6,0	16,0	(-)	91,0	Excelente
28	Ashanga Ilianes Raúl Remigio	50,5	6,9	6,1	5,9	14,0	(-)	83,4	Muy Bueno
29	Carrión Crespo Christian Roberth	47,6	5,6	6,1	5,6	12,0	(-)	76,9	Satisfactorio
30	Chango Vargas Fabián Pedro	52,5	5,0	6,0	5,9	14,0	(-)	83,4	Muy Bueno
31	Díaz Pilama Mario Vinicio	50,5	6,6	6,9	5,6	14,0	(-)	83,6	Muy Bueno
32	Chiliquinga Vallejo Freddy Jesús	53,4	5,0	7,0	5,0	12,0	(-)	82,4	Muy Bueno
33	Inmunda Cují Alberto Eduardo	53,6	5,7	6,1	6,0	14,0	(-)	85,4	Muy Bueno
34	Urquizo Romero Marcelo Isacc	60,0	8,0	7,3	7,0	16,0	(-)	98,3	Excelente
35	Espín Moya José Salomón	54,0	7,0	5,7	4,9	14,0	(-)	85,6	Muy Bueno
36	Gavilán Gavilán Efraín Jeovanny	60,0	8,0	7,0	7,3	16,0	(-)	98,3	Excelente
37	Rodríguez Lascano Alberto Raúl	50,0	8,0	8,0	6,6	16,0	(-)	88,6	Muy Bueno
38	Chumpi Akacho Agustín Chamikiar	54,7	5,0	5,6	5,0	14,0	(-)	84,3	Muy Bueno

39	Andrade Medina Gabriel Kimberly	56,6	8,0	8,0	7,0	16,0	( - )	95,6	Excelente
40	Álvarez Muñoz Jaime Andrés	50,5	7,6	6,1	6,0	14,0	( - )	84,2	Muy Bueno
41	Alcívar Jiménez Luis Alberto	60,0	5,6	5,9	4,7	14,0	( - )	90,2	Excelente
42	Moya Ibarra Hugo Norberto	56,7	6,0	6,0	6,0	16,0	( - )	90,7	Excelente
43	Sánchez Rivadeneira Luis Alberto	55,0	7,2	7,6	4,9	16,0	( - )	90,7	Excelente
44	Saquicaray Cabezas Diego Armando	60,0	4,8	6,1	5,6	16,0	( - )	92,5	Excelente
45	Mayorga Huerta Shirley	58,0	6,2	4,9	5,8	16,0	( - )	90,9	Excelente
	<b>TOTAL PONDERADO</b>	54,6	5,9	6,4	5,9	14,2	( - )	87,0	Muy Bueno

#### Rangos de calificación:

1. Excelente (  $\geq 95\%$  )
2. Muy bueno ( 90% a 94.99% )
3. Satisfactorio ( 80% a 89.99% )
4. Regular ( 70% a 79.99% )
5. Insuficiente (  $< 70\%$  )

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

#### 4.1.1 Identificación

<b>Nombre de la institución</b>	GAD Municipal del Cantón Pastaza
<b>Departamento a Evaluar</b>	Otros Servicios Comunes - Dirección de Obras Públicas
<b>Dirección</b>	Francisco de Orellana y 9 de Octubre
<b>Teléfono</b>	(593)2 882 122 Ext: 231
<b>Web</b>	<a href="http://www.puyo.gob.ec">www.puyo.gob.ec</a>

#### 4.1.2 Reseña Histórica

Nuestra Señora del Rosario de Pompeya de Puyo o simplemente Puyo, es una ciudad ecuatoriana; cabecera cantonal del Cantón Pastaza y capital de la Provincia de Pastaza. La ciudad es el centro económico, político y cultural de la provincia, y uno de los principales de la Región Amazónica del Ecuador, alberga grandes organismos culturales, financieros, administrativos y comerciales. Fue fundada el 12 de mayo de 1899.

El nombre de la ciudad se debe a que está situada a orillas del río Puyo. A su vez, Puyo viene del vocablo “puyu” que significa neblina en quichua, debido a que la zona en la que se asienta la ciudad, es muy nublada y húmeda.

En 1671 el Padre Dominic Misionero Valentín Amaya, fundó el pueblo de Barrancas, junto al río Pindo Grande. Durante la época colonial, fue un sitio de descanso entre Baños y Canelos, para los misioneros, comerciantes y encomenderos. El continuo ataque de indígenas salvajes y lo inhóspito del lugar, hicieron que el poblado sea abandonado a inicios del siglo XIX.

En 1921 la Provincia de Oriente fue dividida políticamente en las provincias de Napo-Pastaza y Santiago-Zamora, la primera con las jefaturas de Sucumbíos, Napo y Pastaza. Por su parte, Pastaza comprendía las parroquias de Mera y Puyo, esta última se consolida como cabecera cantonal.

Una nueva Ley de División Territorial, expedida el 14 de agosto de 1925, además de varios límites provinciales, determina las jurisdicciones cantonales. Mantiene las mismas parroquias de la Ley anterior, pero pone a Canelos como cabecera cantonal. Al cantón Pastaza corresponde el territorio comprendido entre el divortium aquarum de la Cordillera Oriental de los Andes; el Curaray hasta la desembocadura en el Amazonas, aguas arriba hasta la desembocadura con el Pastaza; de este lugar aguas arriba hasta la desembocadura en el río Topo.

El 10 de noviembre de 1953, una nueva reforma a la Ley Especial de Oriente, determina la división de la Región en tres provincias, se mantiene la de Napo-Pastaza y se crean las de Morona Santiago y Zamora Chinchipe.

Ese Decreto Legislativo fue publicado en el R.O. No 360, del 10 de noviembre de 1953, durante la Presidencia del Dr. José María Velasco Ibarra. Posteriormente, una nueva reforma a la Ley Especial de Oriente, aprobada el 22 de octubre de 1959 y publicada el 10 de noviembre del mismo año, en el R.O. No. 963, crea las provincias de Napo con su Capital Tena y la de Pastaza con su Capital Puyo. En la Presidencia del Dr. Camilo Ponce Enríquez. (Pastaza, 2017)

#### **4.1.3 Misión**

Contribuye al bienestar y desarrollo de la sociedad del Cantón Pastaza a través de la dotación de obras y servicios públicos, desarrollo humano, social, ambiental y productivo, para promover de manera integral y sostenible el mejoramiento de la calidad de vida, con participación ciudadana^ equidad para sus habitantes.

#### **4.1.4 Visión**

El Gobierno Municipal del Cantón Pastaza, se constituirá en un ejemplo del desarrollo local y contará con una organización interna eficiente, generadora de productos y

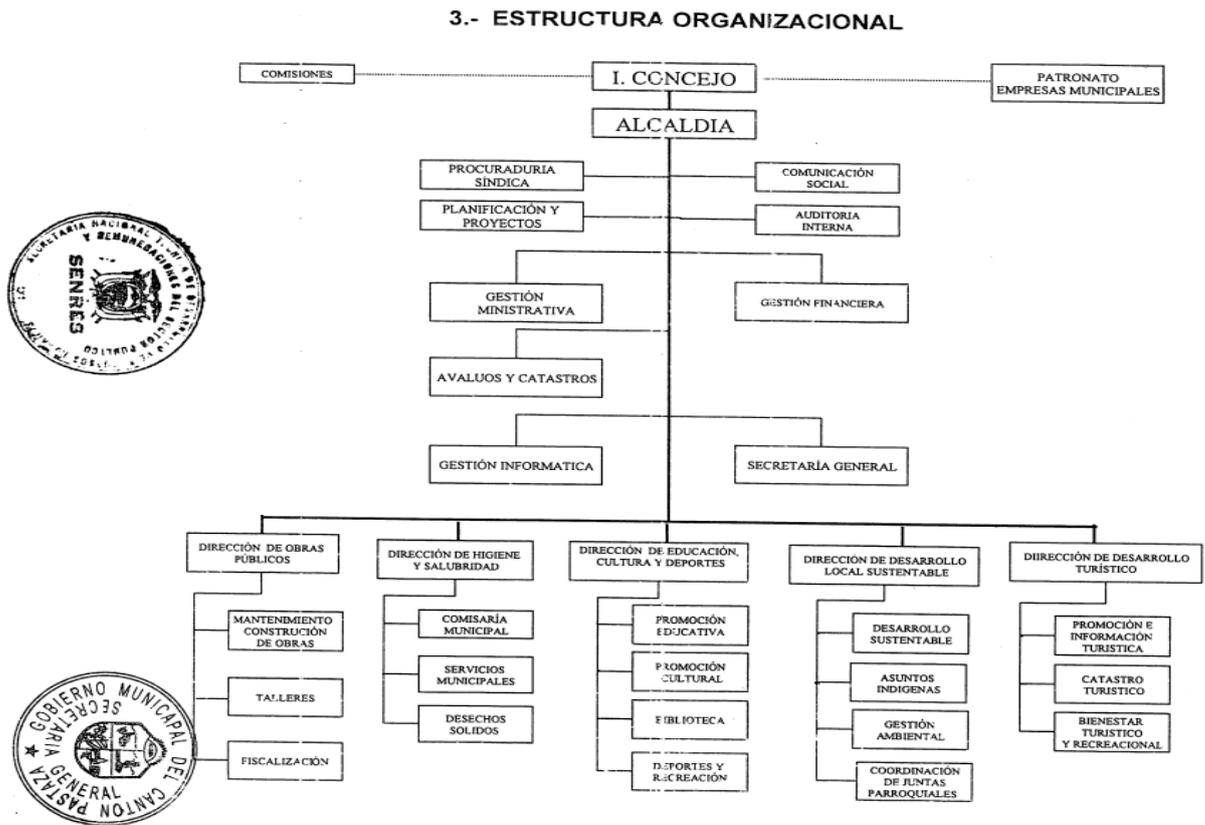
servicios compatibles con la demanda de la sociedad, para convertirse en un polo de desarrollo que crece en forma planificada con aprovechamiento sustentable de sus recursos, dotada de los servicios básicos y equipamiento urbano funcional, poseedora de un gobierno democrático y una ciudadanía corresponsable y participativa en la gestión del desarrollo con equidad.

#### **4.1.5 Objetivos**

Se definen los siguientes objetivos estratégicos institucionales alineados a la demanda ciudadana del Cantón: Iniciativa

- ✓ Contribuir al fomento y protección de los intereses locales, mediante la aplicación de las leyes, formulación e implementación de ordenanzas y resoluciones municipales;
- ✓ Impulsar el desarrollo físico del Cantón, sus áreas urbanas y rurales, ejecutando obras y servicios públicos;
- ✓ Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del Cantón;
- ✓ Fomentar el desarrollo y mejoramiento de la cultura, deportes, educación y asistencia social;
- ✓ Identificar y solucionar los problemas de la comunidad y municipalidad, por medio de la integración y participación ciudadana.

#### 4.1.6 Organigrama Institucional



#### 4.2 TÍTULO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA, PERIODO 2017

#### 4.3 JUSTIFICACIÓN

Realizar una Evaluación del Desempeño Laboral en la Dirección de Obras Públicas en el GADM del cantón Pastaza tiene la finalidad de medir el rendimiento en cada uno de los trabajadores en sus respectivos puestos siendo así la base para la determinación de los aportes individuales y grupales.

Para iniciar con la Evaluación del Desempeño se debe partir conociendo cada una de las funciones que desempeña cada trabajador en su puesto de trabajo.

#### 4.4 MARCO LEGAL

Según La Constitución de República del Ecuador 2008 aprobada mediante sufragio universal obteniendo el 93,63% de los votos válidos y publicada en el Registro Oficial el 20 de octubre de 2008 con los siguientes artículos:

**Art. 238.-** Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales.

**Art. 239.-** El régimen de gobiernos autónomos descentralizados se regirá por la ley correspondiente, que establecerá un sistema nacional de competencias de carácter obligatorio y progresivo y definirá las políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo.<sup>1</sup>

Según la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES) en su Norma Técnica del Subsistema de la Evaluación del Desempeño del 23 de septiembre del 2018 en los siguientes artículos:

**Art. 1.- Objeto.-** Esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del Estado, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos, de los ciudadanos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.

**Art. 3.- Del Subsistema de Evaluación del Desempeño.-** La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la

---

<sup>1</sup> Constitución de la República del Ecuador 2008

institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus funcionarios y servidores, tengan una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.<sup>2</sup>

#### 4.5 MARCO PROPOSITIVO

Luego de realizar la respectiva Evaluación del Desempeño con toda la colaboración necesaria por parte del GADM del cantón Pastaza y sus colaboradores, pude evidenciar a través de los resultados obtenidos en cada uno de los parámetros que conforman el formulario EVAL 01 de la SENRES que los trabajadores que fueron objeto de la evaluación evidencian varias falencias en cuanto a los factores de Indicadores de Gestión del Puesto, Conocimientos, Competencias Técnicas del Puesto, Competencias Universales y Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo para los cuales mi propuesta está en realizar estrategias que puedan potencializar y mejorar durante el posterior periodo anual de trabajo cada uno de los factores evaluados.

<b>FACTORES EVALUADOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>ESTRATEGIAS DE POTENCIALIZACIÓN</b>
Indicadores de Gestión del Puesto	54,6 / 60,0	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impulsar la determinaciones fines de corto plazo (semanal - mensual) que permitan monitorear el desarrollo de las actividades designas en cada uno de los puestos de trabajo.</li> </ul>
Conocimientos	5,9 / 8,0	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dotar al Director y a sus subordinados de las Leyes necesarias y concernientes a sus puestos de trabajo.</li> <li>✓ El director deber socializar dichas leyes con sus subordinados</li> </ul>

<sup>2</sup> Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño de la (SENRES)

		<p>periódicamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar capacitaciones trimestrales como mínimo sobre temas afines a los conocimientos necesarios para desempeñar oportunamente en el puesto de trabajo.</li> </ul>
Competencias Técnicas del Puesto	6,4 / 8,0	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Instruir a los colaboradores de la Dirección de Obras Públicas del GADM del cantón Pastaza sobre las competencias de los puestos de trabajo, precisando el grado de desarrollo que requiere la competencia para desempeñarse como la organización lo necesite.</li> <li>✓ Realizar diccionarios de las Competencias Técnicas del Puesto que puedan ser de los colaboradores en todo momento que se requiera.</li> </ul>
Competencias Universales	5,9 / 8,0	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dar pleno conocimiento de las seis Competencias Universales contempladas en el formulario EVAL 01 de la SENRES y la forma de desarrollas con alta relevancia.</li> </ul>
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	14,2 / 16,0	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejecutar programas de integración en los cuales los colaboradores tengan que formar equipos para cumplir los objetivos de dicha actividad.</li> <li>✓ Establecer metas a corto plazo en la que los colaboradores tenga necesariamente que expresar sus ideas y cumplirlas en conjunto.</li> </ul>
<b>PONDERACIÓN GENERAL</b>	<b>87,0 / 100</b>	

Posteriormente a la realización de las estrategias necesarias para potencializar cada uno de los factores antes descritos es necesario medir la incidencia que tiene la Evaluación del Desempeño Laboral en los colaboradores de la institución siendo este el caso es que propongo el siguiente indicador de incidencia anual

<b>INDICADOR</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>	<b>Índice</b>
Indicador de Incidencia Anual	El indicador permitirá evidenciar lo puntos de incidencia positiva o negativa de la evaluación en el desempeño laboral.	Resultado evaluación actual – Resultado evaluación año pasado

Con la aplicación del indicador descrito anteriormente obtuve el siguiente resultado:

<b>N°</b>	<b>Servidor Evaluado</b>	<b>Calificación Alcanzada</b>		<b>Indicador de Incidencia Anual</b>
		<b>Año 2018</b>	<b>Año 2017</b>	
1	Muñoz Haro Ana Ximena	95,0	90,5	4,5
2	León Quevedo Solange León	89,7	88,0	1,7
3	Daquilema Miranda Luis Enrique	92,9	89,7	3,2
4	Toasa Romo Fausto David	93,9	95,0	-1,1
5	Zuñiga Silva Klever Reginaldo	89,1	85,3	3,8
6	Medrano Riofrio Javier Medrano	90,2	89,0	1,2
7	Toscano Castillo Paolo Dino	90,8	73,7	17,1
8	Lluman Yucailla Hugo Fernando	91,3	91,0	0,3
9	Raúl Tenesaca Quinso	93,8	90,2	3,6
10	Rodriguez Basantes Enma Lucia	92,5	91,0	1,5
11	Aragon Aranda Abraham Demetrio	80,1	79,4	0,7
12	Casigna Gavidia Angel Jesus	82,6	82,6	0,0
13	Guaman Puma Freddy Fernando	82,3	80,7	1,6
14	Chimbo Chimbo Edmundo	89,8	83,2	6,6
15	Solis Lopez Luis Rodrigo	73,5	71,2	2,3
16	Toaza Tacuri Angel María	80,7	78,0	2,7
17	Romero Grefa Luis Gonzalo	78,9	77,3	1,6
18	Guatatuca Grefa Calixto	83,0	80,4	2,6
19	Canelos Tanchima Flavio Vicente	80,1	82,3	-2,2
20	Neajic Arreguy Luis Daniel	80,6	76,9	3,7
21	Tukup Taijint Luis Antun	82,2	82,2	0,0
22	Alvarez Guevara Kevin Vicente	85,2	85,0	0,2
23	Grefa Vargas Wilson Rigoberto	80,7	74,7	6,0
24	Asqui Francisco Fernando	88,7	85,2	3,5
25	Moran Paredes Jorge Luis	83,2	80,7	2,5
26	Simbaña Jose Eduardo	90,3	89,8	0,5
27	Fiallos Rosero Edison Oswaldo	91,0	90,3	0,7
28	Ashanga Ilianes Raul Remigio	83,4	80,2	3,2
29	Carrión Crespo Christian Roberth	76,9	74,3	2,6
30	Chango Vargas Fabian Pedro	83,4	85,6	-2,2

31	Díaz Pilama Mario Vinicio	83,6	80,1	3,5
32	Chiliquinga Vallejo Freddy Jesús	82,4	82,0	0,4
33	Inmunda Cuji Alberto Eduardo	85,4	82,4	3,0
34	Urquizo Romero Marcelo Isacc	98,3	95,0	3,3
35	Espin Moya Jose Salomon	85,6	81,3	4,3
36	Gavilan Gavilan Efrain Jeovanny	98,3	97,6	0,7
37	Rodriguez Lascano Alberto Raul	88,6	85,6	3,0
38	Chumpi Akacho Agustin Chamikiar	84,3	80,3	4,0
39	Andrade Medina Gabriel Kimberly	95,6	92,4	3,2
40	Alvarez Muñoz Jaime Andres	84,2	82,1	2,1
41	Alcivar Jimenez Luis Alberto	90,2	90,2	0,0
42	Moya Ibarra Hugo Norberto	90,7	88,6	2,1
43	Sanchez Rivadeneira Luis Alberto	90,7	89,0	1,7
44	Saquicaray Cabezas Diego Armando	92,5	90,7	1,8
45	Mayorga Huerta Shirley	90,9	90,2	0,7
<b>TOTAL PONDERADO</b>		<b>87,0</b>	<b>84,7</b>	<b>2,4</b>

Con la aplicación del Indicador de Incidencia Anual para medir el nivel de puntos porcentuales de incidencia de la Evaluación del Desempeño Laboral en el rendimiento de los colaboradores del GADM del cantón Pastaza. Por tal razón es oportuno tomar en cuenta que el ser humano en su mayoría se rehúsa a ser evaluado es necesario romper ese paradigma que no permite apreciar la utilidad que este nos ofrece.

Al obtener un resultado positivo es posible darse cuenta que la incidencia es totalmente satisfactoria, aumentando en un 2,4% la calificación ponderada de los colaboradores pasando de un 84,7% en el año 2017 a un 87,0% en el año 2018 denotando que al estar al tanto de las deficiencia laborales mediante una evaluación permite el mejoramiento de un periodo a otro.

## CONCLUSIONES

- ✓ La Evaluación del Desempeño Laboral es una herramienta que nos permite determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral de colaboradores de una institución además de permitir la dirección y control del personal. Su finalidad rige en obtener una visión conjunta tendiendo a optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servidores de las instituciones volviéndolas más productivas e incrementando la satisfacción de los ciudadanos.
  
- ✓ La Evaluación del Desempeño Laboral se realizó mediante la aplicación del formulario EVAL 01 de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES) que consta de seis factores de evaluación (Indicadores de Gestión del puesto, Conocimientos, Competencias técnicas del puesto, Competencias Universales, Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo, Evaluación del ciudadano) que permitió evaluar a los colaboradores de la Dirección de Obras Públicas del GADM del cantón Pastaza obteniendo un resultado ponderado de 87,0 / 100,0 % equivalente a un nivel de desempeño laboral Muy Bueno siendo un desempeño mejor de lo esperado.
  
- ✓ Mediante la aplicación del cálculo del Indicador de Incidencia Anual del Desempeño Laboral a los colaboradores de la Dirección de Obras Públicas del GADM del cantón Pastaza se pudo evidenciar que el impacto en su rendimiento es positivo en un 2,4% de un periodo a otro siendo así que al continuar con el desarrollo de dicho indicador en periodos posteriores aumente paulatinamente.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Realizar una valoración de los conocimientos teóricos a cada colaborador y de esta manera permanecer constantemente actualizado en cuanto a todo lo concerniente a la Evaluación del Desempeño Laboral y sus factores de evaluación.
  
- ✓ Proveer en los periodos previos a las evaluaciones anuales a todos los colaboradores de los instrumentos necesarios para el desempeño adecuado en cada uno de sus puestos de trabajo, permitiendo que cada uno de ellos pueda complementarse con su puesto de trabajo y las actividades que este amerite.
  
- ✓ Determinar un plan de capacitación y desarrollo de competencias incentivando el crecimiento profesional e individual de los colaboradores con la finalidad de establecer objetivos individuales, de grupo e institucionales con la previa revisión de los objetivos anteriores y su debido cumplimiento.

## BIBLIOGRAFIA

- ✓ Ackerman, S., & Com, S. (2013). *Metodología de la Investigación*. Buenos Aires: Aula Taller.
- ✓ Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (6ª.ed.). Caracas: Episteme.
- ✓ Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- ✓ Ferreira, A., & De Longhi, A. (2014). *Metodología de la Investigación I*. Córdoba: Encuentro Grupo Editor.
- ✓ Flores Villalpando, R. (2014). *Administración de Recursos Humano*. Tlalnepantla: Digital UNID.
- ✓ Mabeyra, J., & Cevich, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos* (9ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- ✓ Merino Sanz, M. (2015). *Introducción a la investigación de mercados* (2ª. ed.). Madrid: ESIC.
- ✓ Piñeda, L. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (11ª. ed.). México: Pearson Education.
- ✓ Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9ª. ed.). México: Pearson Education.
- ✓ Werther, W., & Davis, K. (2008). *Aministración de Personal y Recursos Humanos* (6ª.ed.). México: McGraw-Hill.

# **ANEXOS**

## CÁTALOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO

DESTREZA HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
<b>Análisis de operaciones</b>	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	Seleccionar un equipo para la oficina
<b>Comprensión escrita</b>	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
<b>Comprensión oral</b>	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
<b>Comprobación</b>	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
<b>Desarrollo estratégico de los recursos humanos</b>	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
<b>Destreza matemática</b>	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Contar dinero para entregar cambios.
<b>Detección de averías</b>	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
<b>Diseño de tecnología</b>	Crea nueva tecnología.	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
<b>Expresión escrita</b>	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
<b>Expresión oral</b>	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
<b>Generación de ideas</b>	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o

	estratégicos organizacionales.	económicos.	servicios a los usuarios.
<b>Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)</b>	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
<b>Identificación de problemas</b>	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.
<b>Inspección de productos o servicios</b>	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
<b>Instalación</b>	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala cableados y equipos sencillos.	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
<b>Instrucción</b>	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
<b>Juicio y toma de decisiones</b>	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
<b>Manejo de recursos financieros</b>	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
<b>Manejo de recursos materiales</b>	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
<b>Mantenimiento de equipos</b>	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.
<b>Monitoreo y control</b>	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Analiza y corrige documentos.
<b>Operación y control</b>	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
<b>Organización de la información</b>	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.

<b>Organización de sistemas</b>	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para eliminar o agilizar las actividades laborales.
<b>Orientación / asesoramiento</b>	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
<b>Pensamiento analítico</b>	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
<b>Pensamiento conceptual</b>	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
<b>Pensamiento crítico</b>	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
<b>Pensamiento estratégico</b>	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
<b>Percepción de sistemas y entorno</b>	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
<b>Planificación y gestión</b>	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

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

**FORMATO**

**FORMULARIO SENRES EVAL 01**

 <span style="font-weight: bold; font-size: 1.2em; vertical-align: middle;">FOMULARIO SENRES-EVAL-01</span>					
<b>FOMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA UASO DEL JEFE INMEDIATO</b>					
<b>DATOS DEL SERVIDOR:</b>					
Apellidos y Nombres del Servidor: _____					
Denominación del Puesto que Desempeña: _____					
Título o profesión: _____					
Apellidos y Nombres del jefe Inmediato (o supervisor inmediato) _____					
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa): _____ Desde: _____ Hasta: _____					
<b>EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>					
<b>INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: #Actividades:</b>					
<b>Factor: 60%</b>					
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
¿Amás del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación?			<b>APLICA (marque una X)</b>		<b>% DE AUMENTO</b> 0
			SI	NO	
<b>Total Actividades Esenciales:</b>					<b>0%</b>
<b>CONOCIMIENTOS: #Conocimientos: 0</b>					
<b>Factor: 8%</b>					
_____					
_____					
<b>Total Conocimientos:</b>					<b>0%</b>
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO: #Competencias: 0</b>					
<b>Factor: 8%</b>					
<b>DESTREZAS</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Comportamiento Observable</b>		<b>Nivel de Desarrollo</b>	

<b>Total Competencias Técnicas del Puesto:</b>		<b>0%</b>			
<b>COMPETENCIAS UNIVERSALES:</b>		<b>#Competencias: 0</b>			
<b>Factor: 8%</b>					
<b>ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE:</b>					
<b>DESTRESA</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	<b>Frecuencia de Aplicación</b>		
<b>Total Competencias Universales:</b>		<b>0%</b>			
<b>TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO</b>			<b>Factor:</b>		
			<b>16%</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	<b>Frecuencia de Aplicación</b>		
TRABAJO EN EQUIPO					
INICIATIVA					
<b>LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN</b>					
LIDERAZGO					
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>			<b>0%</b>		
<b>OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):</b>					
<b>QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02</b>					
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		% DE REDUCCIÓN
			SI	NO	
<b>TOTAL:</b>					<b>0</b>
<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>					



## FORMATO

## EVALUACIÓN DEL CIUDADANO

<b>SENRES</b>			Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias
<b>FORMULARIO SENRES-EVAL-02</b>		<b>N°</b>	<b>005</b>
<b>Evaluación del desempeño, trámites o servicios de los Servidores Públicos (lea todo el documento)</b>			
1. Su opinión es importante para mejorar el servicio que brinda esta institución.			
2. Para que este documento tenga validez, es obligatorio que llene todos los campos.			
3. Si usted no llena todos los campos, su sugerencia será tomada en consideración pero no afectará la evaluación de los servicios.			
<b>El ciudadano, servidor público interno o externo, emite a través de este formulario una:</b>			
Denuncia <input type="checkbox"/>		Queja <input type="checkbox"/>	Sugerencia <input type="checkbox"/>
<b>DESEMPEÑO DEL SERVIDOR O FUNCIONARIO</b>			
Motivo	Descripción	Marque con (X)	
Mal trato	No fue cordial o le irrespetó		
Servicio Inoportuno	Demora en los trámites o pérdidas de documentos		
Ineficiencia en la prestación de servicio	Inhabilidad, falta de conocimiento o no atender a la petición o solicitud del ciudadano		
Otros, describa			
<b>Circunstancias, tiempo y lugar que ocurrieron los presuntos hechos irregulares que motivan la denuncia o queja. Si se trata de una sugerencia, también puede usar este campo.</b>			
Fecha de los sucesos:			
Fecha de los sucesos:			
Breve descripción:			
<b>Nombre/s y cargo/s del/os servidores público/s que cometieron las presuntas irregularidades</b>			
Nombre/s y Apellido/s del/os funcionario/s inculpado/s			
Cargo del/os funcionario/s inculpado/s			

De qué manera prefiere ser contactado	
Dirección de correspondencia (OPCIONAL)	
Teléfono convencional y/o celular	
E-mail (OPCIONAL)	
Otros (OPCIONAL)	
¿DESEA QUE ESTA QUEJA APLIQUE CON MENOS 4% A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL SERVIDOR QUE LA ATENDIO?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
<b>Es imprescindible que se contacte con el Director de Recursos Humanos (o delegado) de la Institución en que está presentando la denuncia o queja; en caso de contar con documentos que la respalden, presente fotocopias de los mismos.</b>	
Nombre y Apellido del ciudadano/a	Nombre y Apellido del miembro de la Unidad de Recursos Humanos
----- Firma	----- Firma
N° de Cédula:	<b>Investigó y da fe del hecho</b> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
<b>Una vez lleno el formulario, siga los siguientes pasos:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El original de este formulario depositarlo en el buzón ubicado para este efecto.</li> <li>2. La primera copia entréguela a la persona de Recursos Humanos que le atendió.</li> <li>3. La segunda copia es para usted. Le servirá para dar seguimiento a su denuncia, queja o sugerencia.</li> </ol>	
En caso que la denuncia, queja o sugerencia corresponda a un trabajador amparado por un contrato colectivo, este documento no aplicará para la evaluación del desempeño, sin embargo, será una herramienta que podrá ser utilizada en concordancia con lo que estipula el Código de Trabajo y el respectivo contrato colectivo, si es el caso.	