



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

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE 360 GRADOS
PARA LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL
GADM GUANO PERIODO 2021

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar por al grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

JHONNATAN FABRICIO CHINCHE DUICELA

RIOBAMBA – ECUADOR

2022



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

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE 360 GRADOS
PARA LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL
GADM GUANO PERIODO 2021**

Trabajo de titulación:
Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar por al grado académico de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: JHONNATAN FABRICIO CHINCHE DUICELA
DIRECTOR: MGS. OSCAR IVÁN GRANIZO PAREDES

Riobamba – Ecuador
2022

©2022, Jhonnatan Fabricio Chinche Duicela

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 Autor.

Yo, Jhonnatan Fabricio Chinche Duicela declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 07 de marzo de 2022

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jhonnatan', with a stylized flourish extending to the right.

Jhonnatan Fabricio Chinche Duicela

060535195-6

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, **DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE 360 GRADOS PARA LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GADM GUANO PERIODO 2021**, realizado por el señor: **JHONNATAN FABRICIO CHINCHE DUICELA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros 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. Marco Antonio Gavilanes Sagñay
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

2022-03-07

Mgs. Oscar Iván Granizo Paredes
**DIRECTOR DE TRABAJO DE
TITULACIÓN**

2022-03-07

Lcdo. Leonardo Efraín Cabezas Arévalo
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

2022-03-07

DEDICATORIA

A Dios, porque me ha enseñado a esforzarme por todo aquello que anhelo; a mi familia, porque ha sido mi fuerza y mi pilar en este camino difícil; a mis docentes que han aportado en mi construcción profesional y personal y a mi persona favorita.

Jhonnatan

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fuerza y las oportunidades, a mi familia porque me han apoyado incondicionalmente, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a la Facultad de Administración de Empresas por brindarme la oportunidad de formarme profesional y personalmente en sus aulas, además agradecer a todos mis docentes que me han acompañado a lo largo de la carrera, compartiendo sus conocimientos y anécdotas personales que han sido ápice en mi vida estudiantil y profesional. Al director de tesis, Mgs. Oscar Iván Granizo Paredes y al miembro, Lcdo. Leonardo Efraín Cabezas Arévalo por ser respaldo fundamental en la realización del presente trabajo de investigación, guiándome y apoyándome en el desarrollo del presente trabajo de investigación

Mi más sincero agradecimiento al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, de manera especial a todos los colaboradores de la Dirección de Gestión Administrativa por la apertura y el apoyo al brindarme la información y predisposición necesaria para presentar la propuesta de este trabajo de investigación.

Jhonnatan

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN	xii
SUMMARY/ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I

1	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	3
1.1	Antecedentes de investigación	3
1.2	Marco teórico	5
1.2.1	<i>Evaluación de Desempeño.....</i>	5
1.2.2	<i>Ventajas.....</i>	6
1.2.3	<i>Desventajas</i>	8
1.2.4	<i>Clasificación de la Evaluación de Desempeño</i>	9
1.2.5	<i>Evaluación de desempeño de 360 Grados.....</i>	12
1.3	Marco conceptual	17

CAPITULO II

2	MARCO METODOLÓGICO.....	18
2.1	Enfoque de Investigación	18
2.1.1	<i>Enfoque Mixto</i>	18
2.2	Nivel de Investigación.....	18
2.2.1	<i>Exploratoria</i>	18
2.3	Diseño de investigación	19
2.3.1	<i>Según la manipulación o no de las variables independientes.....</i>	19
2.3.2	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	19
2.4	Tipo de estudio.....	19
2.4.1	<i>Documental.....</i>	19
2.5	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	19
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....	19

2.6.1	<i>Métodos de investigación</i>	20
2.7	Hipótesis según el nivel o alcance de investigación	20

CAPITULO III

3	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	22
3.1	Resultados	28
3.2	Discusión de Resultados	45
3.3	Propuesta	48
3.3.1	<i>Título</i>	48
3.3.2	<i>Información de la Organización.</i>	48
3.3.3	<i>Sistema de Evaluación de Desempeño de 360 grados.</i>	53
3.3.4	<i>Descripción de la Herramienta</i>	61
3.3.5	<i>Aplicación Piloto de la Herramienta</i>	67
3.3.6	<i>Resultados Consolidados</i>	74
	CONCLUSIONES	78
	RECOMENDACIONES	80
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Ventajas y desventajas de una Evaluación de Desempeño (Chiavenato, 2011).....	7
Tabla 2-3:	Rangos de Edad en los colaboradores	28
Tabla 3-3:	Identificación de actividades	29
Tabla 4-3:	Apreciación de Comunicación en el entorno.....	30
Tabla 5-3:	Auto apreciación del desempeño personal.	31
Tabla 6-3:	Retroalimentación de las actividades	33
Tabla 7-3:	Apreciación de la formalidad del proceso de comunicación	34
Tabla 8-3:	Periodicidad de aplicación de evaluación de desempeño en el GADM Guano.....	35
Tabla 9-3:	Conocimiento del sistema de evaluación de desempeño por los colaboradores....	36
Tabla 10-3:	Apreciación del porcentaje de los colaboradores que han recibido preparación previa	37
Tabla 11-3:	Personal que tiene acceso a los resultados de la evaluación de desempeño	38
Tabla 12-3:	Percepción del seguimiento a los resultados	39
Tabla 13-3:	Apreciación de eficacia del sistema de evaluación de desempeño	41
Tabla 14-3:	Apreciación respecto del conocimiento del sistema de evaluación de desempeño de 360 grados.	42
Tabla 15-3:	Nivel de aceptación a la herramienta propuesta.	43
Tabla 16-3:	Presupuesto estimado	57
Tabla 17-3:	Matriz de Seguimiento y monitoreo de actividades.	59
Tabla 18-3:	Datos informativos	61
Tabla 19-3:	Ficha de procesos	61
Tabla 20-3:	Liderazgo	61
Tabla 21-3:	Motivación.....	62
Tabla 22-3:	Seguridad, Orden y Limpieza (SOL).....	62
Tabla 23-3:	Competencias de evaluación: Capacitación y Desarrollo.....	63
Tabla 24-3:	Competencias de evaluación: Actitud y Colaboración	63
Tabla 25-3:	Manejo de Conflictos.....	64
Tabla 26-3:	Ambiente de Trabajo	64
Tabla 27-3:	Capacidad Personal.....	65
Tabla 28-3:	Costos y Productividad	65
Tabla 29-3:	Información del Evaluado.....	67
Tabla 30-3:	Comunicación.....	67
Tabla 31-3:	Evaluación del liderazgo.....	68
Tabla 32-3:	Evaluación de la motivación.....	69
Tabla 33-3:	Evaluación de Seguridad, Orden y Limpieza	69
Tabla 34-3:	Evaluación de Capacitación y Desarrollo.....	70
Tabla 35-3:	Evaluación de la Actitud y Colaboración	71
Tabla 36-3:	Evaluación del manejo de Problemas	72
Tabla 37-3:	Evaluación del Ambiente de Trabajo.....	72
Tabla 38-3:	Evaluación de la Capacidad Personal	73
Tabla 39-3:	Evaluación de la Productividad.	74
Tabla 40-3:	Evaluación Consolidada	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3: Ubicación Geográfica GADM Guano.....	49
Figura 2-3: Organigrama del GADM Guano	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3.	Frecuencia de distribución de grupos generacionales.....	29
Gráfico 2-3:	Distribución de colaboradores por género.....	30
Gráfico 3-3.	Apreciación de Comunicación con el entorno.....	31
Gráfico 4-3.	Apreciación del Autoconocimiento del desempeño personal.....	32
Gráfico 5-3.	Retroalimentación de las actividades personales.....	33
Gráfico 6-3.	Apreciación de la formalidad del proceso de comunicación	34
Gráfico 7-3.	Periodicidad de la evaluación de desempeño.....	35
Gráfico 8-3.	Conocimiento del sistema de evaluación en los colaboradores.	36
Gráfico 9-3.	Correlación entre el personal que ha y que no ha recibido capacitación previa aplicación de una evaluación de desempeño.	38
Gráfico 10-3.	Personal que ha podido acceder a los resultados de la evaluación de desempeño.	39
Gráfico 11-3.	Apreciación de seguimiento a los resultados obtenidos	40
Gráfico 12-3.	Apreciación de la eficiencia del sistema de evaluación de desempeño.	41
Gráfico 13-3.	Conocimiento sobre el sistema de evaluación de 360 grados.....	42
Gráfico 14-3.	Nivel de aceptación de la herramienta propuesta.	43
Gráfico 15-3.	Radar de la evaluación de desempeño.	76
Gráfico 16-3.	Comparación entre las calificaciones por parámetro	77

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GADM GUANO

ANEXO B: APLICACIÓN DE ENCUESTAS A COLABORADORES

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación busca entender la incidencia que una evaluación de desempeño puede tener sobre las actitudes y aptitudes de los colaboradores de un organismo empresarial, en nuestro caso la Dirección de Gestión Administrativa del GADM Guano, inicialmente se conceptualizó la evaluación de desempeño del macro nivel general al micro nivel organizacional desde la perspectiva de diversos autores, además se realizó una recolección bibliográfica de estudios relacionados a evaluación de desempeño en sus distintas formas y en especial el modelo de 360 grados en entidades de administración pública y se tomó el sistema de evaluación de desempeño del GADM Guano como punto de referencia para definir una herramienta de evaluación eficiente. La información de campo se recolectó usando encuestas y entrevistas in situ, lo que ayudó a entender el entorno en que se da paso la evaluación de desempeño tradicional. Se pudo comprobar que ejecutar una evaluación de desempeño de 360 grados, si incrementa la conciencia de un colaborador sobre su propio trabajo y su aporte al desempeño como departamento, dirección y organización, Además, se pudo apreciar desde distintas perspectivas si el desarrollo de las tareas y actividades está dándose de la mejor manera. Los resultados revelaron que los integrantes de la dirección, no están involucrados en todo el proceso de evaluación de desempeño y consecuentemente no tienen conciencia sobre su propio desempeño; además se pudo entender que la principal deficiencia de la Dirección de Gestión Administrativa del GADM Guano radica en la comunicación, y los problemas adyacentes detectados surgen como consecuencia de una mala transmisión de funciones, tareas y responsabilidades tanto a nivel individual como entre los departamentos de esta dirección. En respuesta se planteó una herramienta de evaluación de desempeño de 360 grados que cuantifica la relación del individuo con su entorno y el impacto de sus resultados individuales en el logro de objetivos organizacionales periódicos.

Palabras clave: <EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO>, <COMPETENCIAS LABORALES>, <COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL>, <SISTEMA DE EVALUACIÓN>.



24-03-2022

0528-DBRA-UTP-2022

SUMMARY/ABSTRACT

The following study pretends to understand the incidence that a performance evaluation has on attitudes and aptitudes of collaborators of a business organization, in this case the Administrative Management Directorate of the GADM Guano. Initially, the performance evaluation of the macro general level to the micro organizational level from the perspective of various authors, in addition, a bibliographic collection of studies related to performance evaluation in its different forms and especially the 360-degree model in public administration institutions was carried out and the evaluation system of performance of the GADM Guano was taken as a point of reference to define an efficient evaluation tool. Field data was collected using on-site surveys and interviews, which helped understand the environment in which traditional performance appraisal takes place. It was found that executing a 360-degree performance evaluation increases a collaborator's awareness of their work and their contribution to performance as a department, management and organization. In addition, it was possible to see from different perspectives whether the development of tasks and activities is taking place in a proper way. The results revealed that the members of the management are not involved in the entire performance evaluation process and consequently are not aware of their own performance. Also, it was possible to understand that the main deficiency of the Administrative Management Directorate of the GADM Guano lies on communication, and adjacent problems detected arise from a poor transmission of functions, tasks and responsibilities both individually and among the institutional departments. In response, a 360-degree performance evaluation tool was launched that quantifies the individual's relationship with the environment and the impact of individual results on the achievement of periodic organizational goals

Keywords: <PERFORMANCE ASSESSMENT>, <JOB COMPETENCIES>, <ORGANIZATIONAL COMMUNICATION>, <ASSESSMENT SYSTEM>

LUIS
FERNANDO
BARRIGA FRAY

Firmado digitalmente
por LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2022.03.28
13:08:44 -05'00'

INTRODUCCIÓN

Una evaluación de desempeño “es la valoración y revisión de su desempeño laboral de un trabajador” (GeoVictoria, 2021), comprende estándares de calificación para las responsabilidades y tareas que un colaborador tiene que conseguir en un determinado periodo; este proceso por lo general es malinterpretado dentro de una organización, dado que se cree que darán paso a consecuencias negativas como castigos o despidos sin embargo, los resultados van más allá de una consecuencia inmediata, ya que comprenden un grupo de procedimientos que se extienden desde la preparación previa hasta el seguimiento posterior a los resultados. Existe una amplia variedad de métodos de evaluación de desempeño y cada uno tiene su propia naturaleza, es por ello que para emparejar este proceso a una organización se debe en primer lugar, identificar a la organización para así determinar qué modelo resultará óptimo; en la última década el sistema de evaluación de 360 grados ha tomado protagonismo en el diagnóstico del contingente humano de grandes organizaciones internacionales.

En nuestro país, el sistema de evaluación de desempeño predominante es el tradicional o de 90 grados, ya que consta dentro de la normativa para empresas públicas y en cierto grado representan una mayor factibilidad y menor inversión sin embargo, los resultados obtenidos tienden a ser unidireccionales y no se acercan a la situación real en consecuencia, las decisiones que se tomen en base a estos resultados no serán las adecuadas; por esta razón, el desarrollo de un sistema de evaluación de 360 grados resulta innovador, porque ayuda a corregir los errores que una evaluación de desempeño tradicional genera y además, ayuda a generar otros puntos de vista que enriquecerán el proceso de retroalimentación y guiarán a una toma de decisiones óptimas. El portal especializado en evaluación de desempeño (LinkTech, 2018) determina que la evaluación de 360 grados es importante, ya que “brinda soporte para definir una evaluación más objetiva ya que se toma diversas perspectivas que tienen influencia sobre toda la organización”, de esto cabe destacar que la autoevaluación brinda al evaluado la posibilidad de entender su desempeño dentro de la cadena de valor de la empresa.

Nuestro trabajo de investigación surge como propuesta para desarrollar un sistema de evaluación de desempeño integral que aporte nuevas perspectivas en comparación con el sistema de evaluación tradicional que se lleva a cabo en el GADM Guano; que permita a los colaboradores conocer si su desempeño cumple los requerimientos de las responsabilidades y tareas individuales, para así contribuir al cumplimiento de los objetivos grupales y consecuentemente a la eficiencia organizacional. La falta de efectividad del modelo de evaluación actual se genera por la exclusión de los colaboradores de todo el proceso de evaluación de desempeño y de la escasa comunicación que entre los integrantes de esta Dirección, esto desemboca directamente sobre la falta de identificación de las tareas y responsabilidades individuales generando confusión, duplicidad de funciones y retrasos en la ejecución de tareas; consecuentemente esto impacta de

forma negativa sobre el alcance de metas y objetivos periódicos que la Dirección de Gestión Administrativa debe cumplir.

Entonces como solución a esta problemática, se plantea el trabajo de investigación denominado “Diseño de un sistema de evaluación de 360 grados para la Dirección de Gestión Administrativa del GADM Guano” para el periodo 2021, a fin de determinar si realmente incide el desarrollo de un Sistema de Evaluación de desempeño de 360 grados sobre la ejecución de las tareas y actividades de cada colaborador de la Dirección de Gestión Administrativa del GADM Guano, y de ser así, proponer la herramienta de evaluación de desempeño. A continuación, se presenta el desglose de cada capítulo:

Capítulo I: “Marco Teórico Referencial”, contiene trabajos de investigación relacionados a nuestro tema, tanto en el sector privado como en las instituciones públicas; además se incluye recursos teóricos que sirven de base para el correcto desarrollo de nuestro trabajo de investigación que incluye: libros, revistas especializadas, blogs y recursos web entre otros.

Capítulo II: “Marco Metodológico”, describe el enfoque, nivel, diseño de investigación, tipo de estudio, la población y muestra con la que se trabajó; así también las técnicas, instrumentos y métodos de investigación utilizados para la recopilación de información, utilizados para obtener los resultados de nuestra investigación.

Capítulo III: “Resultados y Discusión de los Resultados” contiene el análisis y discusión de los resultados obtenidos fruto de la aplicación de las encuestas y la ponderación de las entrevistas realizadas, posteriormente se presenta la propuesta del diseño del sistema de evaluación de desempeño de 360 grados que incluye las fichas de evaluación, las figuras porcentuales de análisis y un presupuesto aproximado, finalmente se presentan conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

CAPITULO I

1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de investigación

Para empezar, es indispensable definir la evaluación de desempeño desde una visión macro, es decir revisar las conceptualizaciones generales para tener una comprensión global de los factores y actores que se ven involucrados sobre una evaluación de desempeño; a partir de este punto incursionar hacia el sistema de evaluación de 360 grados, o comúnmente conocido como evaluación integral, que se acople perfectamente a nuestra organización objeto de nuestra investigación, reconociendo diferencias con el sistema de 90 grados empleado en evaluaciones tradicionales.

La evaluación de desempeño, (Rivero-Remírez, 2019, p. 5-7) lo definen como un proceso ordenado usado para cuantificar el desempeño laboral a fin de determinar puntos de mejora o refuerzo a futuro, estos métodos de evaluación deben obligatoriamente ajustarse a la naturaleza y las necesidades que presente la organización.

En nuestro país, la evaluación de desempeño se rige bajo normas gubernamentales, en la constitución de la república del Ecuador promulgada por la (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador , 2008, p. 79) se determina en el art 227 que los organismos de naturaleza y control gubernamental deben tener procesos transparentes, sujetos a evaluación y justamente de esta última, se desprende el subsistema de evaluación de desempeño que se ejecutan bajo la normativa del LOSEP, en cuyo reglamento se infiere sobre la evaluación de desempeño para entidades del sector público, el art 76 aclara que la evaluación de desempeño está conformada por “*normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con la misión, responsabilidades y perfiles del puesto*” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2016, p. 34-35).

La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) determina que el subsistema debe aplicarse en “*Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales*” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2016, p. 6) por tanto no existe impedimento legal para aplicar la herramienta de evaluación de desempeño de 360 grados, sin embargo el art. 4 aclara que debe ejecutarse siguiendo la metodología, cumpliendo con los procedimientos y la aplicación debe hacerse usando instrumentos técnicos de aplicación.

En varios GADM del país, se han implementado sistemas de evaluación de desempeño de 360° por ejemplo, se presenta en el GADM Guachapala del Azuay, bajo el título “*ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL EN LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY, PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO*”

DEL CANTÓN GUACHAPALA PERIODO 2015” (Armijos & Hoyos, 2015) En este trabajo se determina un antecedente en el análisis de los sistemas, para luego proceder a diseñar un sistema de evaluación de 360°, que presenta como recomendación dar seguimiento al desempeño del personal tanto en aspectos positivos como negativos que se constaten, el plan de capacitación y desarrollo de competencias se podrá desarrollar de manera objetiva y sistemática en coordinación a las necesidades de la organización.

Otra importante investigación titula “*Diseño e implantación de un sistema de evaluación del desempeño por competencias y su impacto en la productividad de los trabajadores de la empresa Globalice Cía. Ltda.*” (Andrade, 2012) en esta se determina la influencia que tiene el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño sobre las actividades que desarrollan los trabajadores de esta empresa, la autora concluye en su estudio que “la aplicación del modelo de competencias le ha permitido a la empresa establecer políticas claras para todo su personal, posibilitando seleccionar a cada persona para el puesto idóneo y por lo tanto las desarrolle con eficiencia.” (Andrade, 2012, p. 123) Dado que entre los objetivos que persigue nuestra investigación esta reconocer patrones de comportamiento de los colaboradores frente a una evaluación de desempeño, este trabajo nos servirá como guía para identificar características similares y tener directrices de actuación, primordialmente en la aseveración o rechazo de nuestra hipótesis.

En nuestro caso, para el cantón Guano, se han desarrollado diversos trabajos de titulación referentes a la evaluación de desempeño, bajo el título “*AUDITORÍA DE GESTIÓN AL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUANO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2016*”, en este se infiere sobre los resultados obtenidos de las evaluaciones tradicionales, presentando ciertas falencias que pueden generarse a partir de no conformidades. Así se presentan trabajos relacionados a este tema, sin embargo, no se desarrolla un sistema de evaluación de desempeño de 360°, lo que presenta nuestra propuesta como innovadora, claro en el contexto territorial antes mencionado.

Cabe recalcar que estos trabajos antes mencionados aportan al desarrollo de este Trabajo de Integración Curricular, dado que brindan directrices de como encaminar el sistema de evaluación de desempeño de 360 grados, y proponen puntos de mejora a los sistemas de evaluación tradicionales.

1.2 Marco teórico

Para el satisfactorio desarrollo de una evaluación laboral de 360 grados, es indispensable definir una estructura de acción acomodada a la naturaleza organizacional y a las condiciones que se presenten en la organización. A continuación, se presenta una estructura fundamental, a partir de la cual se arrancará con el trabajo de campo.

1.2.1 Evaluación de Desempeño

Bajo esta premisa vamos a comenzar con la definición de evaluación, según De la Garza “la evaluación conduce a un juicio sobre el valor de algo y se expresa mediante la opinión de que ese algo es significativo. Se logra calificando qué tan bien un objeto reúne un conjunto de criterios, siendo esencialmente comparativa” (De la Garza, 2004, p. 807-816) en otras palabras evaluar representa emitir un criterio positivo o negativo de acuerdo al actuar del evaluado; por otra parte Fernández determina que “la evaluación es un concentrado de evidencias que permiten obtener información valiosa del desempeño (...) en relación a los objetivos planteados” (Fernández, 2018) esto tomando en cuenta que para realizar un proceso evaluativo es necesario determinar con anterioridad metas y objetivos a alcanzarse.

La evaluación se extiende hacia distintas disciplinas, que van desde una evaluación educativa, hasta una evaluación profesional de diversos modelos: médicos, laborales, técnicos etc. Aunque las bases de la evaluación son las mismas, cada una posee directrices que logran abarcar los objetivos individuales y generales.

1.2.1.1 En el entorno Laboral

La evaluación de desempeño laboral es un “*sistema que permite la medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados*” (blog.elinsignia.com, 2017), esta cualidad “sistemática” posibilita anticipar a los evaluados las actividades, formatos, reglas y limitantes a las que van a estar sujetos; sin embargo, aunque parezca un proceso bastante intuitivo y sencillo, su elaboración y ejecución no está exenta de errores, Tavares, en su trabajo titulado “Evaluación de Desempeño: Qué es y cómo funciona” determina que sistematizar “*una evaluación de desempeño eficiente y que produzca los resultados deseados es un trabajo lleno de bifurcaciones y trampas*” (Culture.Rocks, 2018) y no es para menos, ya que trabajar con personas involucra diversos puntos de vista y consecuentemente resultados muy distintos.

Tavares, en la cita anterior, determina que en gran parte los estudios referentes al tema están enfocados en cómo normalizar formularios de evaluación de desempeño que aumenten la satisfacción y minimicen los tipos de aplicación con el proceso, y estos a su vez ayuden a mejorar la imparcialidad del proceso y en consecuencia logre una mayor precisión luego de cada proceso.

1.2.2 Ventajas

Aunque la evaluación de desempeño representa una oportunidad para el desarrollo organizacional, tiene también puntos en contra, Talavera cita a Chiavenato en su obra “Evaluación de Desempeño” y determina 3 áreas de influencia sobre los beneficios;

1.2.2.1 Para el nivel directivo:

- (Talavera, 2017) determina que se debe cuantificar el desempeño y medir las actitudes de los colaboradores, usando escalas de evaluación para procesas hacia una herramienta de interpretación capaz de neutralizar generalidades.
- Incrementar las fortalezas y mitigar las debilidades
- Sentar la idea de que una evaluación de desempeño apoya el crecimiento profesional y el desarrollo de técnicas y habilidades de gestión.

1.2.2.2 Para los involucrados

- Conocer las actitudes y aptitudes que la organización considera como prioritarios.
- Compartir las expectativas que los niveles superiores persiguen con respecto de su actuación y según su ponderación, reconocer los puntos fuertes a mejorar y las inconformidades a corregir.
- Aportar a las herramientas que los niveles directivos consideran para fortalecer su desempeño (capacitación y desarrollo individual y global) y desarrollar técnicas individuales de aprendizaje, detección de falencias, calidad y presentación en el trabajo, capacitaciones particulares.

1.2.2.3 Para la organización

- Calificar su recurso humano y planificar actividades individuales y grupales periódicamente.
- Reconocer las falencias individuales y determinar planes de acción en diferentes áreas de actuación a fin de elaborar una plantilla con personal y trabajos idóneos.
- Evolución permanente de sus políticas de manejo de personal con promociones y recompensas a fin de estimular positivamente a la productividad y la consecución de metas empresariales.” (Chiavenato, 2011, p. 249)

Este tipo de beneficio tripartito determina la consecución de objetivos de manera eficiente y eficaz, ya que considera las variables que intervienen en el proceso de evaluación, en primer orden tenemos al empleador o gerente, al que se le posibilita el monitoreo de los conocimientos y la efectividad de su aplicación en el campo laboral, esto a su vez le ayuda a definir los criterios base para desempeño optimo futuro, aunque es un proceso que genera incertidumbre y tensión, la comunicación desde los niveles jerárquicos superiores hacia los inferiores debe siempre ir enfocada a convencer a los niveles inferiores que el proceso se desarrollará de manera imparcial. Si bien se genera incertidumbre en las personas evaluadas, también les brinda la posibilidad de autoevaluarse y reconocer las fortalezas y debilidades que poseen en el desarrollo de sus

actividades; esto apertura la oportunidad de reconocer las actividades de refuerzo que lleva a cabo la dirección y medir en qué nivel son efectivas. Y no se limita solo al ámbito profesional, sino que también puede usarlo para medir la consecución de objetivos personales relacionados a la vida laboral, es decir autorrealización, balance económico etc.

Finalmente, se mide la consecución de objetivos individuales hacia su enfoque de nivel organizacional, muchas veces el problema no radica solo en las personas sino en los elementos que rodean a las personas, tales como: instrucciones, tareas, funciones. Si los resultados obtenidos por uno o más individuos son positivos, los procesos de promoción pueden beneficiar a la consecución de tareas y funciones en gran manera; además que puede descubrirse que un colaborador tiene mejores actitudes para un puesto diferente al suyo y así generar un mayor índice de eficiencia laboral.

Como mencionamos antes, aunque la evaluación de desempeño se presenta como una potencial oportunidad, también posee puntos en contra que a menudo hacen desconfiar de su efectividad y cada una depende del tipo de evaluación a continuación, se define las principales ventajas y desventajas de cada método de evaluación:

Tabla 1-1: Ventajas y desventajas de una Evaluación (Chiavenato, 2011, p. 241-269)

Método	Ventajas	Desventajas
Escalas gráficas	Fácil de entender y sencillo de aplicar. Visión integral y resumida de los factores de evaluación. Simplifica el trabajo del evaluador y su registro no es complicado.	No es flexible, se ajusta al instrumento y no a las características del evaluado. Sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores. Cae en la rutina y estandariza los resultados. Necesita procedimientos sistemáticos y estadísticos. Presenta resultados condescendientes o exigentes.
Elección Forzada	Resultados confiables y exentos de influencias subjetivas. Aplicación simple y no exige preparación de los evaluadores.	Elaboración compleja y exige planeación cuidadosa y tardada. Método comparativo y ofrece resultados globales. Con fines de desarrollo de RH carece de información sobre la capacitación que necesitan, potencial, etc. No ofrece noción general de resultado.

Fuente: (Chiavenato, 2011, p. 253) (Talavera, 2017)

Realizado por: Talavera, Danna. 2017

Investigación de campo	Permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos bajo su responsabilidad, y las habilidades, capacidades y conocimiento que exigen. Relación provechosa con el especialista en evaluación. Permite evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta causas de su comportamiento y de problemas. Permite planear medidas para vencer obstáculos y mejorar el desempeño. Permite ligarlo a la capacitación. Es uno de los métodos más completos de evaluación.	Su costo de operación es elevado, debido a la actuación de un especialista. Proceso lento por la entrevista de uno en uno.
Incidentes críticos	Gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal. Es simple.	Solo se ocupa de los extremos (positivos y negativos) y no de las características situadas en la normalidad.
Comparación por pares / descriptivo	Se comparan de dos en dos. Su proceso es simple. Solo difiere al método de elección forzada en que no es obligatorio escoger frases.	Poco eficiente. Es recomendable solo cuando no se tienen las condiciones para emplear métodos más completos. Su costo es alto

Fuente: (Chiavenato, 2011, p. 260-261) (Talavera, 2017)

Realizado por: Talavera, Danna. 2017

1.2.3 Desventajas

Se puede determinar cómo desventajas, la falta de comunicación de resultados del evaluador al evaluado sobre su desempeño es decir la inexistencia de retroalimentación de sus fortalezas y debilidades, la falta de claridad, debido a que la ponderación generalmente refleja índices y porcentajes sin una interpretación adecuada; y perpetuación de los estándares de evaluación tradicionales, que comúnmente dan paso a sesgos en la información. El poco involucramiento de los responsables jerárquicos para realizar entrevistas personalizadas, acompañado a un clima laboral tenso, la falta de información compartida previamente al evaluado, primordialmente sobre las áreas generales a evaluar. (Popo, 2015, p. 31)

La falta de preparación del evaluador para todo el proceso a menudo se ve reflejado en los ítems declarados como no conformidades, es decir como aspectos omitidos; la incapacidad de manifestar con honestidad y sinceridad los resultados del evaluado en la entrevista posterior, genera malentendidos e incertidumbre sobre las consecuencias, sean estas positivas o negativas. La nula orientación hacia las recompensas por buen desempeño y el uso de tecnicismos formales que, aunque son necesarios para definir una presentación formal, muy pocas veces están familiarizados al conocimiento de los colaboradores.

1.2.4 Clasificación de la Evaluación de Desempeño

En el cuadro anterior se determinaron varios de los tipos de evaluación de desempeño con sus ventajas y desventajas, sin embargo, es imprescindible conocer cada una para definir las posibilidades que ofrece una evaluación de desempeño de 360 grados sobre los demás tipos de evaluación tradicionales:

1.2.4.1 De acuerdo al involucrado

Autoevaluación

Normalmente se valora el desarrollo de actividades y su postura frente a sus responsabilidades, bajo parámetros previamente establecidos. Al desarrollar este tipo de evaluación los detalles y datos serán sinceros y consecuentemente se obtendrán resultados más realistas; evaluarse a sí mismos involucra un mayor compromiso con sus tareas y una dedicación superior en la compañía, comúnmente conocido como ponerse la camiseta de la empresa. *“La autoevaluación es una oportunidad para reconocer el trabajo realizado y exponer los éxitos personales”*, (Kenjo, 2019) y esto es cierto, puesto que ningún otro colaborador va a poder determinar con exactitud el impacto que el esfuerzo individual va a tener sobre el grupo.

Modelo de evaluación de 90 grados

Esta evaluación es realizada por los superiores sean jefes, encargados, directores; el criterio unilateral del responsable superior es considerada como punto angular para comprender si el desempeño de las responsabilidades propias del puesto de trabajo es el mejor o hace falta algún componente. Generalmente en este tipo de evaluación está enfocada en que el supervisor vigile y guíe nuestro desarrollo profesional en las tareas, actividades y puestos. Además, este se encargará de dar una retroalimentación para conocer nuestras fortalezas y debilidades.

Técnicamente este método de evaluación es de fácil aplicación, así como también de fácil comprensión y control; en términos presupuestales es la mejor opción puesto que evita procesos que involucren a más personas y únicamente se rige bajo los parámetros de resultados obtenidos por la compañía, sin embargo, su visión es única y personal por lo que es más propensa a reflejar información sesgada y acomodada, perdiendo objetividad y consecuentemente reflejando resultados subjetivos.

Modelo de evaluación de 180 grados

Conocida también como evaluación de mismo nivel, se da paso cuando los colaboradores tienen funciones similares o están en un mismo nivel jerárquico a menudo sucede en un mismo departamento, haciendo que en la evaluación se base en la comparación entre los mismos. Se relaciona con el método anterior ya que el jefe o encargado de la evaluación evalúa el desempeño de su colaborador, por la relación que el evaluado mantiene con su similar y cómo sus tareas apoyan o retrasan el cumplimiento de objetivos departamentales; sin embargo, en el trabajo de campo, se evidencia una estrecha relación entre los colaboradores, compartiendo responsabilidades, difiriendo en opiniones, contrastando datos y contrastando modos de ejecución

que obedecen estrictos parámetros de desarrollo común que si no llegan a cumplirse imposibilitan tener una comprensión individual de cómo es y cómo se desenvuelve el evaluado.

Es así, como un colaborador de igual nivel jerárquico puede argumentar el por qué el aporte del evaluado es importante para la organización y en qué puntos débiles debe acentuar sus esfuerzos y centrar su atención para corregir o mejorarlos.

Modelo de evaluación de 270 grados

Esta evaluación es realizada generalmente por los subordinados, es decir amplifica el modelo de evaluación hacia 3 ángulos fundamentales, colegas, superiores y subordinados. Cabe señalar que el tratamiento de la retroalimentación siempre se debe hacer bajo una comunicación efectiva y oportuna abriendo la posibilidad de ofrecer criterios sobre las áreas en las que puede mejorar y conocer si las acciones que toma con respecto de sus subordinados están siendo efectiva y de completa comprensión por parte del empleado. Si a esto se le suma una presentación formal de la información se podrá ofrecer un horizonte futuro y una calificación constructiva y respetuosa que pueda fortalecer los vínculos profesionales y personales entre ambos haciendo que la consecución de objetivos organizacionales sea real y completa.

Una de las piedras de tropiezo más comunes en este tipo de calificación es el miedo a las repercusiones que podrían generarse por dar una sincera y abierta opinión técnico-profesional del desempeño y las decisiones que resuelva el evaluador, sin embargo, la evaluación presenta la oportunidad de opinar de forma anónima, así se podrá expresar juicios imparciales sin repercusiones.

Modelo de evaluación de 360 grados

El modelo propuesto en este trabajo de integración curricular, se angula en la transformación de la evaluación tradicional, o de 90 grados en que se piensa que es el jefe o encargado superior el único competente para valorar el actuar y proceder de un colaborador hacia la integración de todos los actores involucrados en el proceso de evaluación; entonces este modelo de evaluación abarca la percepción del funcionamiento de un colaborador desde las 4 distintas perspectivas: compañeros del mismo nivel jerárquico, empleados dependientes, supervisores o jefes directos y clientes internos o externos que se vean directamente involucrados en el proceso de desarrollo de sus actividades, todos y cada uno en ponderación de igual medida. Este modelo se ejecuta bajo la premisa de que mientras una evaluación tenga más perspectivas, más exactos serán los resultados obtenidos y consecuentemente se podrá generar resultados con una estrecha relación común entre sí.

Si se obtienen resultados más exactos, la retroalimentación permitirá que el proceso productivo global mejore periódicamente y se mejore las relaciones de comunicación y colaboración entre los involucrados. La retroalimentación esta sintonizada a todas las variables consideradas dentro de la evaluación de desempeño, y como decíamos antes, podrán generar puntos comunes que posibilitarán la identificación de fallas y errores que puedan corregirse objetivamente.

1.2.4.2 Según el tipo de evaluación

Modelo de evaluación de desempeño por objetivos

En esta evaluación se establecen objetivos meta y se califica en base al grado de su cumplimiento, es decir se determina metas, como por ejemplo metas de producción o venta y se relaciona al nivel de cumplimiento que este haya tenido en un determinado periodo.

A continuación, se determina 6 pasos definitivos en este tipo de evaluación:

- Establecer las metas periódicas a ser cumplidas por la organización. Para ello es indispensable planificar el alcance que busca la organización para el corto, mediano y largo plazo y definir sus aspiraciones.
- Definir metas departamentales. Mediante reuniones constantes los directivos deben establecer metas que se acomoden a la realidad del entorno económico y a la situación en que se encuentra actualmente la empresa.
- Compartir las metas con los involucrados. Los encargados de cada área deben analizar las metas propuestas en las reuniones con todos los involucrados y se alienta a que se incorporen en las propuestas mejorando las ideas.
- Los involucrados fortalecen el clima de desarrollo con aportes personales, y modificaciones positivas en pro de su desarrollo personal.
- Aplicar formularios para revisiones periódicas de desempeño y procesar los resultados. Los jefes de departamento analizan los resultados obtenidos de cada empleado con las proyecciones propuestas previamente.
- Mantener reuniones de socialización. Los responsables de la evaluación en conjunto con jefes de departamento mantienen reuniones de revisión del desempeño con los evaluados, para contrastar y compartir el progreso o las falencias encontradas en el marco de los resultados esperados. (Pérez A. , 2009, p. 6)

Cronológicamente, este modelo se ha desarrollado a lo largo de la historia empresarial, adaptándose a los cambios del mercado y a los cambios de las organizaciones en aspectos como tecnología, talento humano incluyendo aspectos psicosociales del negocio y el ambiente del trabajo.

Modelo de evaluación del desempeño por competencias

Es uno de los modelos que se ha empezado a usar con mayor regularidad actualmente. Su objetivo es medir el desempeño de cada integrante de una organización sobre la base de las competencias en el descriptivo de cada cargo, lo que incluye criterios de capacidades cognitivas y aptitudes específicas. A continuación, se define cada tipo de competencias:

- Competencias Generales. Son competencias genéricas que se adaptan fácilmente a cualquier participante de la organización. Estas tienden a promover la cultura y valores de la organización, y dar a conocer los requerimientos que la organización quiere inculcar a todos

sus participantes, entre los que destacan la responsabilidad, el compañerismo y la proactividad.

- **Competencias Específicas.** Son requerimientos específicos para que las activables concernientes a un puesto de trabajo puedan desarrollarse idóneamente. Por lo general estas tienden a modificarse para cada puesto de trabajo de acuerdo a las responsabilidades y exigencias de un puesto de trabajo. Para entender esta diferenciación hace falta comprender la jerarquización a la que está sujeta una organización. (Del Rio, 2015)

Es decir, respecto a las habilidades y aptitudes que necesita para desempeñar su trabajo.

Modelo de evaluación basado en la satisfacción del trabajador

Este modelo valora la satisfacción de los colaboradores de una empresa por encima de su rendimiento. La idea es que un trabajador satisfecho y autorrealizado será un trabajador más útil y productivo. Richard Branson menciona, que, para tener clientes felices, debes preocuparte por tener a tus colaboradores felices, ya que ellos mantendrán a tus clientes felices

Modelo de evaluación del desempeño por incidentes críticos

Este método se basa en que en el comportamiento de los colaboradores dependerá exclusivamente de ciertas características extremas capaces de crear reacciones positivas o negativas sobre su desempeño. Es decir, este modelo busca determinar en qué momento se generan patrones conductuales de un empleado que desembocan en el éxito o el fracaso en alguna variable de su trabajo.

Modelo de evaluación de desempeño por costes

En este modelo se busca cuantificar al trabajador y su desempeño a fin de contrarrestarlo con los beneficios que este ofrece en pro de la organización o por el contrario determinar el estándar que debe cumplirse para que resulte rentable.

Reuniones uno a uno

Son reuniones que suscitan entre el responsable de la evaluación y el colaborador periódicamente, en estas se definen las problemáticas a solucionar, cómo reconocerlos, como resolverlos y la determinación de herramientas y procedimientos para sobrepasar esas situaciones.

1.2.5 Evaluación de desempeño de 360 Grados

En primer lugar, es indispensable definir a la organización que es una evaluación de 360 grados que se conoce también como una evaluación integral; históricamente se ha venido gestando desde la década de los 50 en Reino Unido, y se mantiene registros de su aplicación en una compañía, la *ESSO Research and Engineering Company*, que se dedicaba a la investigación y desarrollo de ácidos y lípidos usando síntesis química, al ser una compañía que requería de la elemental participación de sus trabajadores en etapas críticas, se vio en la necesidad de evaluar su desempeño desde distintos puntos de vista, esto le sirvió de valía para avanzar a pasos agigantados en materia de manejo de talento humano en las décadas siguientes.

“El colaborador empieza por autoevaluarse y le sigue el inmediato superior, los compañeros de trabajo, los trabajadores subordinados y en caso de tener contacto directo los clientes internos o externos” (Coinedrau, 2022) esto amplía el horizonte de evaluación, La evaluación se encuentra a cargo del jefe directo, de sus compañeros departamentales y de sus dependientes directos, sean estos colaboradores o clientes externos, además “dependiendo del área de trabajo del evaluado, se puede agregar como evaluadores a los proveedores a fin de incrementar los ápices de evaluación.” (blog.Ascendo, 2018) .

1.2.5.1 Componentes clave

El Liderazgo: Básicamente se busca la delegación de actividades y responsabilidades de todo el proceso, determinar la responsabilidad sobre las Acciones que cada uno desempeña, la orientación positiva de todo el proceso, la imparcial toma de Decisiones, la evaluación y posterior toma de Riesgos y la Accesibilidad universal a los resultados.

La Inteligencia Emocional: Se busca generar en los participantes Empatía hacia la herramienta, Estabilidad con los resultados y Seguridad sobre el desarrollo individual de sus actividades.

Los Valores Personales: aunque no son fácilmente cuantificables, deben estar presentes el Respeto, la Ética y una excelente Presentación en su estación de trabajo.

El Trabajo en Equipo: Se busca la integración del grupo, la Retroalimentación como equipo, la Aceptación de Diferencias y criterios distintos como enriquecedores y la posterior determinación de políticas grupales.

La Comunicación: Se debe poner especial énfasis en la Presentación Oral dado que es importante que se puedan entender el mensaje que busca transmitir, el apoyo en el Entendimiento de las Ideas es fundamental ya que se fomenta el compañerismo y la Habilidad de cada participante para Escuchar atentamente lo expuesto.

La Creatividad: para la Solución de Problemas es importante que cada uno aporte con su visión y dar paso a la Innovación como fuente de resultados.

La Organización: durante las reuniones se debe considerar Toma de Notas que tengan relevancia y se debe contrastar con el Cumplimiento de Responsabilidades.

Valores Organizacionales: nuestras actividades deben tener Alineamiento a la Visión y Misión que se propone la organización de manera global, procurando siempre demostrar Lealtad a la Empresa.

1.2.5.2 Inclusión de participantes

Se debe definir a quienes vamos a evaluar, en caso de que se refiera a toda la organización es factible empezar por los puestos de trabajo dedicados a la administración, esto con el fin de reconocer el trayecto que lleva una orden de trabajo desde su origen hasta su ejecución.

En caso de evaluar a una sola dependencia, se deben incluir al menos 3 participantes procurando afianzar al proceso a todos los colaboradores involucrados en la emisión y recepción de la

información producto del trabajo conjunto de la dependencia. Además, que deben cumplir al menos 4 meses laborando en su puesto de trabajo.

Definir a los evaluadores

De acuerdo a la magnitud del objeto de evaluación se pueden determinar los participantes que pueden involucrarse en el proceso, por ejemplo:

- Autoevaluación: sirve como ápice para detectar fortalezas y debilidades personales, brinda además una visión amplia de cómo se percibe el trabajador y cómo percibe su participación en el grupo de trabajo. Es punto de partida para analizar cómo es su relación con su entorno laboral.
- Jefe directo: (Coinedrau, 2022) en primer orden, este conoce cómo el colaborador reacciona a las órdenes y responsabilidades y que impacto tiene su trabajo en los resultados esperados, a menudo conoce como desarrollar correctamente el trabajo ya que es probablemente de un puesto en el que ya estuvo tiempo atrás.
- Colaterales: en realidad la retroalimentación por parte de los colaterales forma la columna vertebral de la evaluación de una evaluación 360 grados, ya que son usuarios directos de los frutos provenientes del trabajo que realiza el evaluado, si por una parte reciben lo que solicitan, no se presenta mayor dificultad, sin embargo, si la información entregada no es la solicitada, pueden entender fácilmente cual es el error que se está cometiendo.
- Colaboradores: Conocidos también como compañeros de trabajo, suelen tener interacción directa con el evaluado y conocen cuáles son sus actitudes y aptitudes frente a las responsabilidades innatas de su puesto de trabajo, a menudo se muestran más sinceros y su evaluación puede ser más objetiva.
- Clientes internos: A menudo se trata de colaboradores interdepartamentales que hacen uso de la información proveniente de nuestro trabajo.
- Clientes externos: Se deben incluir en caso de ser necesario, antes de involucrar un cliente externo, se debe analizar cuál es la relación que el evaluado pueda tener con el posible evaluador, es más común aplicarlo en personal que trabaja en atención al cliente y ventas directas.

1.2.5.3 Selección de competencias a evaluar

La evaluación de 360 grados, a menudo incluye formatos normalizados, es decir plantillas demasiado generales, Por ello se deben definir en primer lugar las competencias laborales, propias de cada puesto de trabajo, que suelen estar presentes en los descriptivos de cargo. Estas deben ser jerarquizadas para ponderar los aspectos cruciales y diferenciarlos de las normas generales.

Un descriptivo de cargo incluye a menudo, 8 o 10 competencias, 5-6 generales y el resto específicas, Cuando exceden ese número, la evaluación puede realizarse separando por grupos aquellas que tengan una mayor consecución entre si y realizando controles periódicos al mes.

Competencias a considerar en el desarrollo del trabajo de investigación

- Comunicación
- Liderazgo
- Motivación
- Seguridad, Orden y Limpieza
- Capacitación y Desarrollo
- Actitud y Colaboración
- Solución de Problemas
- Ambiente de Trabajo
- Capacidad Personal
- Costos y Productividad

1.2.5.4 Escalas de evaluación

Si se pretende usar preguntas cerradas y de opción múltiple, es recomendable adaptar una o más escalas de calificación, según lo amerite; es preferible utilizar escalas de uso general ya que los resultados obtenidos se pueden interpretar tomando como base el análisis de trabajos relacionados.

Por ejemplo, se pueden utilizar las siguientes escalas:

- Nunca, Casi Nunca, Algunas Veces, Casi Siempre, Siempre.
- Totalmente en Desacuerdo, En Desacuerdo, Ni en Desacuerdo, ni de Acuerdo, De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo (Coinedrau, 2022).

1.2.5.5 Determinar información confidencial.

Al desarrollar una herramienta de evaluación, mucha de la información suele manejarse de manera confidencial, ya que esos resultados reflejan la posición del evaluado en su grupo de trabajo sin influencias y sin presiones, por ello deben tratarse únicamente entre el evaluador y el evaluado. Si ponderamos el desempeño de manera general, se lo puede presentar a los interesados en la organización ya que se presentarán resultados generales.

1.2.5.6 Promocionar el proceso con antelación.

En primer lugar, debe definirse un equipo que se encargue de todo el proceso, este planificará una campaña de comunicación para dar a conocer a la organización de todo el proceso de evaluación, entre los que estarán los niveles directivo, administrativo y operativo. Debe garantizarse que dicha comunicación abarque todos los involucrados con al menos 1 mes antes del inicio del proceso, recabando información pertinente relacionada al manual de funciones, las metas grupales y los objetivos planteados.

Es importante dirigir la comunicación hacia los objetivos y ventajas, rompiendo paradigmas y falacias alusivas a represalias o castigos, sino más bien mostrando todas las posibilidades que esta evaluación puede ofrecer a su crecimiento personal y profesional. En todo momento se debe

desestimar la idea de despedir o reemplazar al personal, ya que el objetivo que persigue la evaluación es fortalecer las debilidades y potenciar el contingente humano de la organización en bienestar común.

1.2.5.7 Ejecutar y transparentar todos los procesos

Con la recopilación de información necesaria, se recomienda iniciar al proceso evaluativo e integrar todas las partes que intervienen, tomando muestras en cada proceso y evaluándolas para corroborar que se desarrollen sin ningún problema.

1.2.5.8 Generar resultados y dar retroalimentación

- **Culminar el proceso de manera integral:** Se recomienda iniciar con la etapa de retroalimentación una vez que toda la organización haya terminado los procesos anteriores.
- **Clasificar debilidades, fortalezas y oportunidades:** Se deben ponderar cada uno de los resultados encontrados y clasificarlos en un nivel personal y general, esto a fin de buscar características comunes que podrían ser grupales y poder ahondar los esfuerzos sobre la solución de estas.
- **Generar gráficas:** Las herramientas visuales son en gran medida más comprensibles y pueden evitar malentendidos, la percepción general será satisfactoria y los involucrados entenderán sus resultados.
- **Retroalimentación personal y grupal:** (Coinedrau, 2022) Una vez identificadas las fortalezas, debilidades y oportunidades, se debe mantener reuniones privadas para dar a conocer a cada trabajador su desempeño, orientándole siempre a mejorar las debilidades y a potenciar sus fortalezas por medio de capacitaciones y preparación individual, al reconocer las oportunidades, se puede generar conexiones dentro del área de trabajo que puedan sacar el máximo de cada colaborador.

1.2.5.9 Dar continuidad

- **Desarrollar capacitación:** las debilidades deben tomar protagonismo, ya que si estas se resuelven se pueden encontrar más fortalezas, las mismas que se deben seguir desarrollando a través de talleres de formación actualizados, haciendo hincapié en que todo sucederá en aras hacia el mejoramiento personal y organizacional.
- **Generar canales de comunicación:** la mejora continua no debe quedarse solo en la evaluación de desempeño de 360 grados, sino que debe ser proclive a desarrollarse de manera innata en cada individuo de la organización, para lo cual se debe promover la preparación personal en talleres y conferencias desarrolladas por la empresa, motivando al personal al mostrar los avances desde la última evaluación.

1.3 Marco conceptual

Actividad

Según (Arias, 2012, p. 4) actividad se define como “suma de tareas, agrupadas en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función”

Diseño

Para (Ferreira, 2017) “permite buscar y planear una serie de soluciones a través de una adecuada estructuración y análisis de la situación, además muchas áreas del conocimiento lo aplican debido a que es muy práctica”.

Gestión

Para (Pérez J. , 2010, p. 131) gestión es: “Hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos”.

Proceso

De acuerdo con (Arias, 2012, p. 5) un proceso se define como: “Conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción hasta la realización de cualquier actividad interna.

Gestión por procesos

Para (Carvajal y otros, 2017, p. 43) la gestión por procesos persigue la mejora continua de cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la organización, a través de la caracterización, selección, descripción, y documentación de toda la secuencia de sus procesos.

CAPITULO II

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de Investigación

2.1.1 Enfoque Mixto

Para el desarrollo de este trabajo, se aplicará metodología de investigación de tipo mixta; que se define como un “conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias y lograr un mayor entendimiento del fenómeno a estudiar” (Sampieri & Mendoza, 2008) dado por una parte que la información que vamos a recolectar será de tipo cuantitativa fruto de la aplicación de encuestas al personal de la Dirección de Gestión Administrativa, además de cualitativa ya que se considerará los criterios y apreciaciones de cada colaborador para la discusión de los resultados que se obtengan.

Es importante señalar que el enfoque cuantitativo nos proporcionará resultados numéricos que estarán sujetos a análisis e interpretación, esto aportará un mayor nivel de confiabilidad sobre los resultados que arrojará nuestra investigación; por otro lado, el enfoque cualitativo nos brindará un punto de contraste con los resultados numéricos, esto nos ayudará a definir una herramienta de evaluación de desempeño de 360 grados que mejor se acomode a la naturaleza del entorno estudiado.

Nuestra investigación presentará además un enfoque mixto, porque se recolectarán datos estadísticos de la aplicación de encuestas y entrevistas referentes al conocimiento que los colaboradores tengan sobre el modelo de evaluación de desempeño que se desarrolla en la organización, para contrarrestarlos a la perspectiva que los colaboradores tengan sobre esta herramienta de evaluación de desempeño y la posible relación al desarrollo efectivo de sus labores, lo que ayudará a determinar si estas dos variables guardan una estrecha relación.

2.2 Nivel de Investigación

2.2.1 Exploratoria

El desarrollo del TIC tendrá un nivel de investigación exploratoria, esto con el objetivo de determinar las causas y las posibles consecuencias que pueda generar el desarrollo de actividades sin una evaluación de desempeño de por medio sobre la comprensión general de la comunidad que lo rodea.

Para ello se considera factible el desarrollo de un método deductivo, que vaya desde la comprensión general del funcionamiento del GAD hasta el funcionamiento individual de cada dependencia administrativa, como resultado de aplicación del sistema de evaluación tradicional; se considera complementario el uso del método analítico que ayudará a determinar si existen patrones de comportamiento que justifican el funcionamiento de esta dirección de gestión administrativa, finalmente es indispensable la inclusión de una metodología sistémica, que

brindará una mejor comprensión de las estructuras, procesos y actividades que se tomarán en cuenta para el diseño y desarrollo del sistema de evaluación de 360°.

2.3 Diseño de investigación

2.3.1 Según la manipulación o no de las variables independientes

2.3.1.1 No experimental

El TIC obedece estrictamente a un diseño de investigación no experimental, en vista de que únicamente se requiere realizar el correspondiente levantamiento de datos y la posterior interpretación para determinar si el desempeño de los colaboradores puede verse afectado por la ejecución de una evaluación de desempeño, finalmente, este análisis nos brindará direccionamiento a un sistema de evaluación de 360 grados que se acomode al ambiente y al know how (manera de realizar sus actividades) de esta dirección de gestión.

2.3.2 Según las intervenciones en el trabajo de campo

2.3.2.1 Transversal

Como se propone un sistema de evaluación de desempeño, es importante considerar un trabajo transversal, en vista de que se requiere únicamente el levantamiento de la información para interpretar acorde a los parámetros y condiciones bajo los que se desarrollará el sistema de evaluación integral (360°), sin embargo es importante considerar la opción de un levantamiento de datos periódico, esto con el objetivo de tener un flujo de información constante que a su vez ayudará a cuantificar el nivel de desempeño que está teniendo la organización en ese momento y posibilitará una implementación efectiva de estrategias para la mejora continua.

2.4 Tipo de estudio

2.4.1 Documental

Por una parte, tenemos el tipo de estudio documental, que nos otorgará datos y cifras de trabajos e investigaciones similares, con el objetivo de determinar bases para el diseño de un sistema de evaluación de 360 grados idóneo, y dado que se trata de una evaluación de desempeño el levantamiento de información de campo brindará la posibilidad de determinar características metodológicas

2.5 Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

No es necesario identificar un tamaño muestral ya que el sistema de evaluación de desempeño de 360 grados, exige una participación de todos los actores involucrados en el alcance del sistema, por lo tanto, el tamaño dependerá de las dependencias a evaluarse, en este caso la Dirección de Gestión Administrativa del GADM de Guano laboran entre 45 y 50 colaboradores que se encuentran distribuidos entre las distintas dependencias jerárquicas.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

Para el desarrollo propio de la evaluación de 360 grados, es indispensable recabar información pertinente al desempeño de los trabajadores, a través de formatos ya establecidos en el GADM Guano.

2.6.1 Métodos de investigación

2.6.1.1 Guía de Entrevista

Para el establecimiento de información base es necesario el uso de dos recursos, por una parte, la guía de entrevista, conocida como un formato que contiene preguntas abiertas o de opinión para definir variables de estudio, contextualizar el problema y plantear objetivos de investigación y un registro de entrevista en que se sugiere evidencia de audio y video.

2.6.1.2 Entrevista

Según (García, 2016) define a la entrevista como: “Una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que intervienen de manera fundamental los gestos, las posturas y todas las diferentes expresiones”.

2.6.1.3 Cuestionario

Para evidenciar la técnica de la encuesta personal se usan cuestionarios estructurados y no disfrazados con preguntas cerradas dicotómicas, de múltiple selección y de escala. Un cuestionario es eficiente si cumple dos cualidades: validez y confiabilidad. En la validez usar el criterio de expertos o la validez de contenido (preguntas acordes a los objetivos de investigación). La confiabilidad se determina con los coeficientes estadísticos KR – 20 o Kuder Richardson solo para variables nominales, y para variables ordinales y nominales el conocido Alpha de Cronbach, en los dos casos, valores mayores a 0,7 indican que los cuestionarios son consistentes - confiables. Según Ruiz (2015) en su trabajo de investigación “Coeficientes de confiabilidad”, determina que, para realizar un cálculo efectivo de los coeficientes, el cuestionario debe tener como mínimo 10 ítems o preguntas. El coeficiente Alpha de Cronbach data del año de 1951; el mismo que se derivó del sistema de Kuder Richardson que proviene del año 1937. El software sugerido para estudios sociales, económicos y administrativos es Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

2.6.1.4 Formulario de Evaluación de Desempeño

Otra de las herramientas que se consideran pertinentes, parten de la elaboración del formulario de evaluación de desempeño las cuales deben realizarse con el criterio y metodología de 360 grados, las cuales deben contener un encabezado y tres puntos primordiales como son: Datos generales, Instrucciones y Competencias, a continuación se deben presentar las características propias de cada evaluador, por ejemplo tareas, enfoques, cuantificaciones y opciones de calificación de acuerdo a la naturaleza del evaluador y del evaluado. (Varela, 2011, p. 62)

2.7 Hipótesis según el nivel o alcance de investigación

¿Incide el desarrollo de una evaluación de desempeño de 360 grados sobre la ejecución de las actividades de los colaboradores de la Dirección de Gestión Administrativa del GADM Guano? Lo que se busca con el desarrollo de esta investigación, es determinar la influencia positiva o negativa que un sistema de evaluación de desempeño de 360 grados tenga sobre las actividades que realizan los colaboradores de la Dirección de Gestión Administrativa del GADM Guano, que

tiene una herramienta de evaluación de desempeño tradicional de 90 grados, es decir que es ejecutada únicamente por su jefe inmediato superior; ésta analiza el desempeño del colaborador desde una sola perspectiva, limitando criterios de otras perspectivas que pueden ayudar a que su trabajo sea más eficaz.

La investigación está diseñada para la Dirección de gestión Administrativa del GADM Guano, en primer lugar, bajo la necesidad de conocer si los colaboradores están inmersos en todo el proceso de evaluación de desempeño y a partir del análisis de estos datos, identificar los procesos y las competencias que podrían no estar cumpliéndose eficientemente, para finalmente definir un sistema de evaluación de desempeño de 360 grados que pueda acomodarse a la situación actual de la organización y adaptarse a los cambios que puedan presentarse a corto y mediano plazo.

CAPITULO III

3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Para la recolección de datos, se desarrolló un modelo de encuesta que se aplicaría a todos los colaboradores de esta unidad de dirección de gestión administrativa, cabe destacar que, dado que es una propuesta para un sistema de evaluación de desempeño de 360 grados, lo más adecuado era definir como muestra a todos los colaboradores, ya que así se logra tener una visión amplia del panorama objeto de nuestro estudio.

Varios de los aspectos a considerar para el desarrollo de nuestra encuesta, fueron las características propias de una evaluación de desempeño, como la comunicación, el nivel de conocimiento del proceso, el auto-reconocimiento de las responsabilidades del puesto de trabajo etc.

Encuesta

La siguiente encuesta se desarrolló a fin de recabar información relacionada a los parámetros de evaluación de desempeño presentes en la organización. Esto entre otras cosas nos ayudara a reconocer el nivel de conocimiento y pertenencia que tengan los colaboradores con los procesos de valoración que se llevan a cabo al menos una vez por cada periodo de actividad (4 años)

En un sondeo general, previo a la aplicación de las encuestas, se tiene como panorama que la mayoría de los colaboradores pertenecientes a la dirección de gestión administrativa del GADM Guano tiene poca información referente al sistema de evaluación de desempeño que lleva a cabo la organización. Esto puede darse debido a las siguientes razones:

1. Las evaluaciones de desempeño deben llevarse a cabo periódicamente en al menos una vez al año, sin embargo, se tiene registro de la última evaluación en el año 2018
2. La constante actualización de nómina: Este atributo en especial hace imposible que se lleve a cabo una evaluación periódica, en primer lugar, porque no se puede definir un periodo de evaluación considerable (al menos 360 días), además que no se tiene puntos de referencia como cuadrantes de evaluación.
3. Poca definición de las responsabilidades: si bien se cuenta con una definición de las funciones y responsabilidades de cada colaborador, estas son muy genéricas y a menudo suele generar confusión por las coincidencias con las responsabilidades de otros colaboradores del área.

Objetivo de la encuesta

Lo que se persigue como fin último al momento de aplicar esta encuesta es determinar el nivel de conocimiento de los colaboradores de esta dirección de gestión, sobre el sistema de evaluación de desempeño que lleva a cabo el GADM Guano y dar a conocer superficialmente la propuesta del sistema de evaluación de desempeño de 360 grados. Cabe resaltar que de manera específica se busca cumplir las siguientes metas:

- Conocer estados de opinión, características o hechos específicos de la población a estudiar; justamente porque se busca extraer información subconsciente de la aplicación de la encuesta,

priorizando las primeras opiniones y considerando los puntos de vista que pueden dar luz a la raíz del problema.

- Proponer el sistema de evaluación: para dar base a nuestra propuesta, se generó un punto de partida usando como herramienta encuestas de carácter correlacional entre la experiencia de los colaboradores y las bases teóricas del sistema de evaluación del GADM Guano, respondiendo a las necesidades que se identifiquen, y en especial a las áreas con falencias identificadas.
- Implementar una metodología eficiente: y que pueda adaptarse a la realidad de esta dirección, para proceder al levantamiento de encuestas que permitan el desarrollo de esta investigación con altos parámetros de confiabilidad.
- Mantener un estándar de recolección de datos: lo que se busca es generar una encuesta que pueda aplicarse a las demás direcciones de la organización, todo con miras hacia futuras aplicaciones que requieran únicamente un ligero cambio en los contenidos de la encuesta.

Como se mencionó anteriormente la intención de aplicación de la encuesta se extiende hacia todos los colaboradores que se encuentran dentro de la dirección de gestión administrativa, no se realiza un análisis muestral como en la elaboración de cualquier proyecto o trabajo de investigación, a razón de que una evaluación de desempeño de 360 grados involucra la participación activa de todos los actores involucrados en el proceso, sean estos clientes internos o externos, colegas, jefes superiores, subordinados inmediatos y una autoevaluación.

Componentes de identificación

Los datos presentados en el encabezado de la encuesta van a ayudar a discrecional a las personas en grupos de cada característica que se menciona a continuación, de modo que podamos analizar si existen patrones de respuesta que puedan verse reflejados en los resultados, esto con a fin de determinar si el problema persiste.

- **Nombre:** el nombre servirá para identificar al individuo evaluado
- **Cargo:** si bien la dirección de gestión administrativa tiene diversos departamentos, se requiere identificar cuáles son las responsabilidades que cada uno tiene para así evitar confusiones, además ayudará a determinar si cada uno de los departamentos posee la nómina necesaria para que el desarrollo de las actividades como grupo se puedan dar efectivamente.
- **Edad:** Aunque no lo parezca muchas de las respuestas suelen verse influenciadas por los grupos generacionales, esto a razón de que por costumbre, los servidores con mayor edad tienden a ser más sinceros con sus respuestas ya que tienen la confianza de que pueden permanecer por más tiempo en la organización; sin embargo los trabajadores más jóvenes, tienen un alto grado de incertidumbre si de su permanencia en la organización se trata, por ello intentan maquillar las respuestas para “quedar bien” con sus jefes inmediatos.

- **Género:** Del mismo modo que la edad, este aspecto ayuda a determinar si es que existe cierto grado de paridad en las funciones de cada departamento y como esta variable puede afectar la visión del desempeño global.

Preguntas

Las preguntas presentadas a continuación obedecen parámetros generales sobre comunicación, autoconocimiento del puesto, retroalimentación laboral, acciones de seguimiento (capacitaciones, promociones). Se tomó como base la estructura presentada por (Rocca, 2017, p. 67) en su “Herramientas para la evaluación del desempeño del personal y para la autoevaluación de la Jefatura de Biblioteca”; se presentan tres tipos de escala de calificación por una parte tenemos frecuencia (siempre casi siempre, a veces, casi nunca y nunca), luego tenemos escalas de calificación (malo, regular, bueno, muy bueno, excelente) y las de opción múltiple (Si, No) (escalas de tiempo):

1. ¿Cómo es la comunicación con su entorno (jefes, colegas, subordinados y clientes)?

El entorno de una organización está conformado por los integrantes, las actividades y las costumbres; lo que se intenta averiguar con esta pregunta es con que eficacia se realiza el proceso comunicativo entre estos actores, para determinar así, si existen falencias o fallos que provocan justamente errores en el entorno laboral.

(Collado, 2009, p. 11-15) define a la comunicación organizacional desde el punto de vista metodológico, es decir desde el enfoque de los objetivos, siendo estos el fin último a alcanzar:

“La comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tienen en su entorno. Es decir, un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”

Cabe explicar, que la comunicación para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación será un punto de recurrente análisis, puesto que corresponde a una característica de victoria o fracaso en el trabajo en equipo que lleva a cabo una organización, que justamente se busca identificar en esta dirección de gestión administrativa.

2. ¿Le es posible saber si ha cometido o no, errores en el desarrollo de sus actividades laborales?

El planteamiento de esta pregunta obedece a la necesidad de saber si el colaborador conoce en su totalidad las actividades que debe desarrollar con respecto de su puesto de trabajo, esta ayuda a comprender el nivel de compromiso que este tenga con desarrollar sus actividades efectivamente y así colaborar al alcance de los objetivos institucionales.

Generalmente este conocimiento se denomina análisis de puesto, que entre otras cosas permite aclarar las labores de los individuos y su importancia como generador de valor, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los evaluadores, las decisiones a considerar y los equilibrios que genera su participación en la organización. (Russel, 2017)

3. ¿Recibe usted una retroalimentación sobre los resultados obtenidos fruto de las actividades que realiza? Y de ser el caso, ¿Esta retroalimentación es formal o informal?

En primer lugar, cabe destacar que la retroalimentación da confianza a los colaboradores sobre su propio trabajo, reforzando aquellas áreas en las que se están desarrollando las actividades de una manera satisfactoria; aunque el objetivo que persigue es conocer las áreas de falencias e inconformidades para mejorar el trabajo específicamente y brindar directrices de cómo hacerlo. Un tercer punto importante es que una retroalimentación demuestra el interés y la preocupación de los mandos directivos por los colaboradores, al considerarlos como individuos que sienten.

Para la empresa y el nivel directivo, una retroalimentación abre un canal de comunicación de doble dirección sobre el desempeño y su impacto en el ambiente organizacional, pudiendo lograr que también el jefe descubra cómo contribuir a mejorar el rendimiento de sus encargados. Otro aspecto es que ayuda a los colaboradores, es auto-prepararse con temas que se encuentre alrededor del puesto de trabajo. Consecuentemente, si estas características se llevan a cabo con total normalidad, se alcanzará una mejora en el desempeño general del equipo de trabajo.

4. ¿Hace cuánto tiempo fue su última evaluación de desempeño?

Es importante conocer con qué frecuencia un colaborador ha sido evaluado en el desempeño de su puesto, esto nos dará un punto de referencia sobre su participación y que tal involucrado pudo haber estado en este proceso se determina que *“las evaluaciones de desempeño se deben realizar al menos 2 veces al año a todo el personal”* (Evaluar, 2019), de tal modo que a corto plazo puedan identificarse si existen inconformidades y puedan darse acciones de seguimiento, lo que se busca en general, es medir el nivel de participación de todos los miembros de la organización, el progreso que han alcanzado, el tipo de relación que tengan con su equipo de trabajo y su entorno, posibilitando identificar qué tipo de clima organizacional se desarrolla fruto de esas interacciones.

5. ¿Conoce usted qué sistema de evaluación de desempeño desarrolla el GADM Guano?

El GADM del cantón Guano desarrolla el modelo de evaluación de 90 grados, es decir la calificación se encuentra definida por el jefe superior del evaluado. De acuerdo a los parámetros gubernamentales especificados en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el art 20 numeral 5 infiere que se dará:

“Una Evaluación Periódica del desempeño de su personal, para garantizar que éste responda al cumplimiento de las metas de la empresa pública y las responsabilidades del evaluado en la misma y estructurar sistemas de capacitación y profesionalización del talento humano de las empresas públicas” (Asamblea Nacional, 2017, p. 11-12)

Este sistema de evaluación de desempeño se basa en el análisis de las competencias laborales, es decir en las características subyacentes de un colaborador, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en su puesto de trabajo. (Boyatzis, 1982, p. 38)

6. ¿Se le dio una preparación (capacitación) previa a aplicar el proceso de evaluación de desempeño?

La fase de preparación para la aplicación es sumamente importante, ya que ayuda a determinar el grado de compromiso que la organización tiene con sus colaboradores, a fin de que estos conozcan del proceso y puedan desarrollarla efectivamente. En toda evaluación de desempeño el primer paso consiste en crear las condiciones organizativas destacando pasos importantes como: la creación del equipo para el diseño del sistema de evaluación, su formación y la caracterización de la evaluación de desempeño para identificar posibles debilidades y fortalezas que existan en el grupo objeto de nuestro trabajo de investigación, los cambios adaptativos a la herramienta de futura propuesta que éste requiera, la conectividad y corresponsabilidad de todos los actores involucrados con la dependencia administrativa, que si bien se aplica a la dirección de gestión administrativa, puede replicarse hacia otras direcciones. (Leyva et al., 2016, p. 4)

7. ¿Tiene usted acceso a los resultados de la evaluación de desempeño?

Los informes finales, en que se recopilan los principales problemas, así como también la valoración de cada área, ayudan a entender de mejor manera el desempeño individual y su participación en los resultados globales. (Leyva et al., 2016, p. 7) determinan que se vuelve indispensable controlar también los resultados que la organización alcanza de acuerdo al nivel de cumplimientos de objetivos, satisfacción de los clientes (internos y externos), utilidad, ya que son estos, quienes relacional a trabajo con el desempeño del colaborador.

Para el desarrollo de la propuesta se plantea definir puntos de concordancia común, ya que brindarán direccionamiento para la futura propuesta y además otorga el enfoque que esta debe desarrollar.

8. ¿Sabe usted si luego de la evaluación de desempeño se realizan acciones de seguimiento a los resultados obtenidos (capacitaciones, promociones, recompensas)?

Las actividades post-evaluación complementan el proceso de análisis de resultados, puesto que propone directrices y modelos de actuación que ayudaran a corregir errores o repotenciar las habilidades de cada colaborador; principalmente se tienen dos puntos angulares, el Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano del El Salvador (MOPTVDU, 2016, p. 21) determina: el seguimiento como la observación minuciosa de la evolución y desarrollo de un proceso evaluador en el ámbito laboral, con el fin de optimizar el rendimiento del individuo y su interacción con la organización y las acciones de mejora que infiere sobre toda acción que incrementa la capacidad de la organización para cumplir los objetivos planteados, a través del óptimo rendimiento de su talento humano.

9. A su parecer ¿el sistema de evaluación de desempeño es?

Sobre todo, esta pregunta busca de manera general entender la comprensión que los colaboradores tienen sobre el sistema de evaluación de desempeño que el GADM ejecuta, además mide el nivel de aceptación que este modelo tiene , buscando criterios acerca del instrumento de evaluación actual, a fin de ver desde la perspectiva de los evaluados si esta herramienta de evaluación tiene la capacidad para considerar los aspectos esenciales de sus actividades como colaboradores individuales y como parte de un equipo, si el procedimiento de aplicación es el idóneo y si resulta útil su aplicación para mejorar su práctica profesional. (Valdez et al., 2006, p. 8)

10. ¿Conoce usted sobre el sistema de evaluación de desempeño de 360 grados?

Esta interrogante tiene doble objetivo, por una parte, se quiere saber si los colaboradores tienen información relacionada al sistema de evaluación de 360 grados, y a partir de eso sembrar la interrogante sobre lo que trata este sistema de evaluación, para atraer a nuestro público objeto de investigación. Acompañar esta pregunta con una breve explicación sobre el sistema de evaluación de desempeño, ayuda a vislumbrar directa o indirectamente el compromiso que pueda desarrollarse en la mentalidad de los involucrados y a su vez dar paso a la siguiente pregunta.

11. ¿Cree usted que desarrollar un sistema de evaluación de 360 grados incidirá positivamente sobre la ejecución de las actividades desarrolladas por los colaboradores de la Dirección de Gestión Administrativa del GADM Guano?

Una vez realizada una explicación breve en la interrogante anterior, se procede a definir el nivel de aceptación de la propuesta teórica, es decir un sondeo de la perspectiva de los colaboradores respecto del sistema de evaluación de 360 grados.

3.1 Resultados

A continuación, se presentan los resultados que se obtuvieron tras la aplicación de la encuesta; se debe aclarar que por proceso de renovaciones y actualización de nómina, varios de los colaboradores han sido reubicados en nuevos departamentos y a su vez se ha modificado la estructura orgánica de la Dirección de gestión administrativa, que paso de tener 5 departamentos: Talento Humano, compras Públicas, Seguridad y salud Ocupacional, Tics, Activos Fijos; a tener bajo su jurisdicción a 3 departamentos: Compras Públicas, Desarrollo de Tecnología de Información y Comunicaciones, y Movilización y Servicios Generales

Rango de Edad

Tabla 2-3: Rangos de Edad en los colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Entre 18 y 29	9	30,0	30,0	30,0
	Entre 30 y 44	12	40,0	40,0	70,0
	Entre 45 y 65	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Chinche Duicela, Jhonnatan, 2021

De un número total de 30 colaboradores que laboran bajo dependencia de la Dirección de Gestión Administrativa del GADM Guano se puede identificar que un aproximado del 40% se encuentra entre edades comprendidas entre 30 y 45 años y de acuerdo a las encuestas la mayoría de estos se encuentran en niveles directivos; a continuación en un igual porcentaje, se encuentran los grupos generacionales comprendidos entre 18 y 29 años que ocupan cargos de apoyo y los comprendidos entre 45 y 65 años que en su gran mayoría ocupan cargos operativos.

En el siguiente gráfico se puede identificar de manera más clara la distribución de los rangos de edad, con un alto predominio del grupo b. A propósito, el comportamiento que este conjunto generacional presenta es bastante colaborativo, puesto que tienen fortalezas en el desarrollo de sus actividades y se caracterizan en tener un alto grado de adaptabilidad a situaciones contemporáneas entre el conocimiento y el manejo de tics.

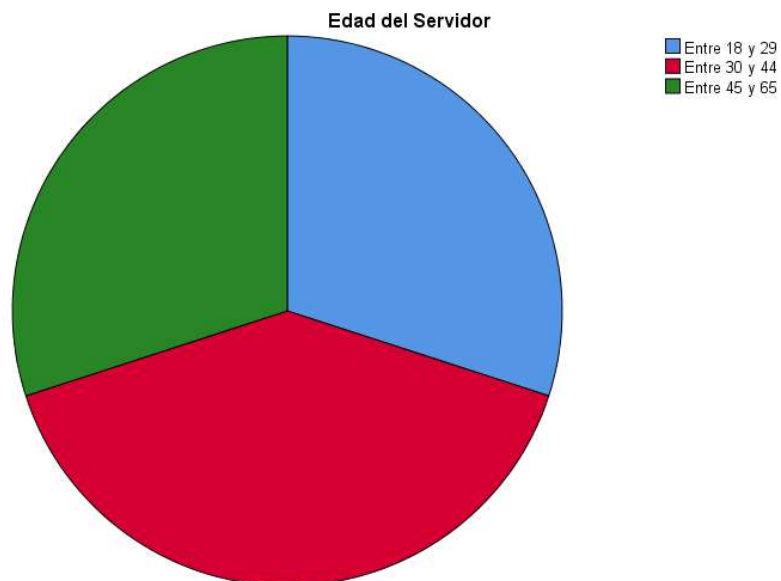


Gráfico 1-3. Frecuencia de distribución de grupos generacionales

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

Género

Tabla 3-3: Identificación de actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	24	80,0	80,0	80,0
	Femenino	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Chinche Duicela, Jhonnatan, 2021

Al igual que con la edad, la segregación por género nos ayudó a determinar el nivel de participación que cada grupo tiene en todos los niveles de esta dirección de gestión administrativa. Como se puede apreciar un 80% de los colaboradores pertenecen al género masculino, esto se da en primer lugar debido a la exigencia física que requiere cada tarea en el puesto de trabajo como por ejemplo choferes de carga liviana y pesada, además porque el mercado demandante de vacantes para esta dirección es predominado por aspirantes del género masculino

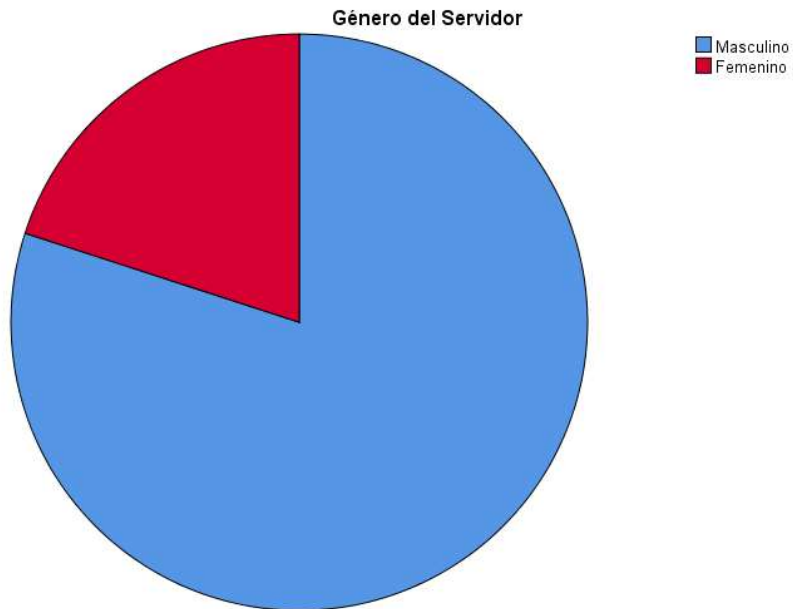


Gráfico 2-3: Distribución de colaboradores por género

Fuente: Dirección de gestión Administrativa GADM Guano

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

De los departamentos que dependen directamente de esta dirección de gestión, el mayor número de colaboradores de género femenino se concentran en el departamento de compras públicas, esto se debe en parte a que las actividades, tareas y responsabilidades se encuentran bien definidas en el grupo de trabajo y cada colaboradora conoce y desarrolla satisfactoriamente sus actividades.

1. ¿Cómo es la comunicación con su entorno (jefes, colegas, subordinados y clientes)?

De acuerdo a (Pereda & Berrocal, 1999, p. 22) definir el entorno es entender a las organizaciones de manera general, es decir, tener en cuenta el trabajo colaborativo y también a las empresas en particular, entendiendo como cada aporte personal desemboca en esa comprensión general, justamente como organismos vivos que a diario se enfrentan a adversidades, fracasan, aprenden y mejoran constantemente.

Del total de colaboradores entrevistados el 53% determina que tiene una buena comunicación con el entorno, que comprende jefes inmediatos, colegas de trabajo, dependientes directos y clientes internos y externos; seguidos por una comprensión de comunicación muy buena en un 20% de los entrevistados y una comprensión regular en un 17% aproximadamente.

Tabla 4-3: Apreciación de Comunicación en el entorno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	3	10,0	10,0	10,0
	Muy bueno	6	20,0	20,0	30,0
	Bueno	16	53,3	53,3	83,3
	Regular	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Dirección de Gestión Administrativa del GADM Guano

Realizado por: Chinche Duicela, Jhonnatan, 2021

Un dato interesante es que los grupos generacionales comprendidos entre 18 y 29 años son propensos a brindar respuestas más positivas, que bordean las opciones de muy bueno y excelente

¿Cómo es la comunicación con su entorno (jefes, colegas, subordinados y clientes)?

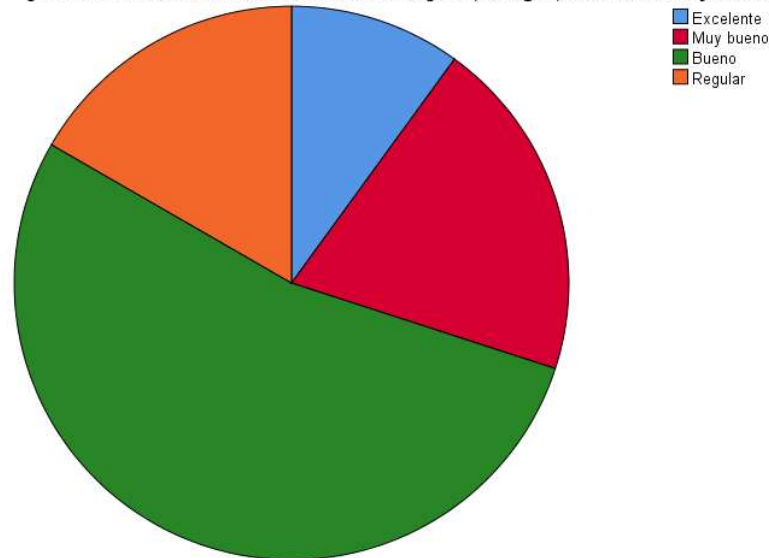


Gráfico 3-3. Apreciación de Comunicación con el entorno

Fuente: Dirección de gestión Administrativa GADM Guano

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

2. ¿Le es posible saber si ha cometido o no, errores en el desarrollo de sus actividades laborales?

(Suárez, 2013, p. 39) determina que por lo general hay un reconocimiento de mejoras en la calidad del trabajo como consecuencia del proceso de autoconocimiento. Estas mejoras incluyen mayor seguridad y satisfacción en su ejercicio profesional.

Tabla 5-3: Auto apreciación del desempeño personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	3	10,0	10,0	10,0
	Casi siempre	4	13,3	13,3	23,3
	A veces	13	43,3	43,3	66,7
	Casi nunca	9	30,0	30,0	96,7
	Nunca	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Dirección de Gestión Administrativa del GADM Guano

Realizado por: Chinche Duicela, Jhonnatan, 2021

El 43% asegura que a veces tiene autoconocimiento de que se esté llevando a cabo satisfactoriamente el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo, a continuación, un 30% que casi nunca está seguro de estar haciendo las cosas bien, esto se debe a que no se tiene un manual de funciones actualizado que ayude a determinar las actividades específicas de cada colaborador

¿Le es posible saber si ha cometido o no, errores en el desarrollo de sus actividades laborales?

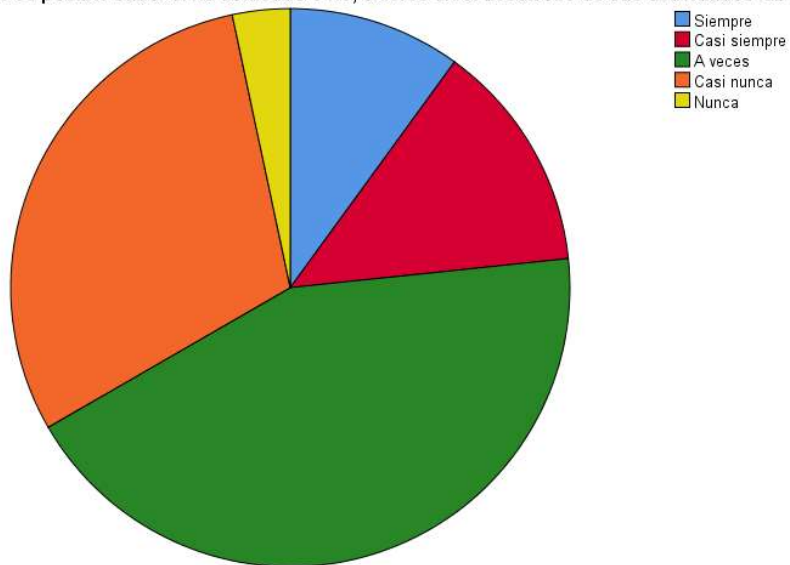


Gráfico 4-3. Apreciación del Autoconocimiento del desempeño personal.

Fuente: Dirección de Gestión Administrativa del GADM Guano

Realizado por: Chinche Duicela, Jhonnatan, 2021

3. ¿Recibe usted una retroalimentación sobre los resultados obtenidos fruto de las actividades que realiza? Y de ser el caso, ¿Esta retroalimentación es formal o informal?

Tabla 6-3: Retroalimentación de las actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	19	63,3	63,3	63,3
	No	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Dirección de Gestión Administrativa del GADM Guano

Realizado por: Chinche Duicela, Jhonnatan, 2021

La retroalimentación es una actividad en que es necesario lograr un nivel de comunicación clara y fluida con el empleado (Universidad ESAN, 2017) todo con el objetivo de generar conocimiento de ambas vías para contrastar con los resultados esperados

¿Recibe usted una retroalimentación sobre los resultados obtenidos fruto de las actividades que realiza?

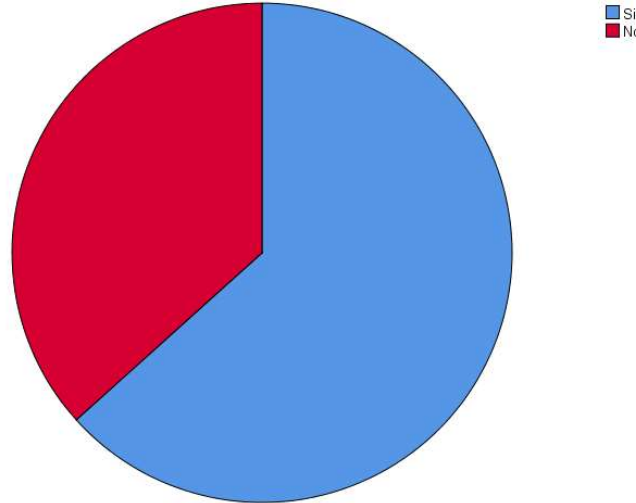


Gráfico 5-3. Retroalimentación de las actividades personales

Fuente: Dirección de Gestión Administrativa del GADM Guano

Realizado por: Chinche Duicela, Jhonnatan, 2021

Un 63% de los entrevistados recibe retroalimentación sobre las actividades que realiza, esto simboliza conocimiento desde el punto de vista de otra persona que ayuda en gran manera a identificar los puntos fuertes y débiles de nuestro desempeño. Por otra parte, un 37% manifestó que no recibe ningún tipo de retroalimentación, esto claramente ve mermado el proceso de comunicación que a su vez desemboca en incumplimiento de objetivos generales.

Es importante señalar que esta característica de retroalimentación se presenta en los colaboradores de entre 45 y 65 años puesto que al tener un mayor número de años laborando en el GADM Guano, desarrollar sistemas de comunicación que, aunque carecen de formalidad son sumamente efectivos en el proceso comunicativo de órdenes y peticiones.

4. ¿Esta retroalimentación es formal o informal?

Tabla 7-3: Apreciación de la formalidad del proceso de comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Formal	10	33,3	52,6	52,6
	Informal	9	30,0	47,4	100,0
	Total	19	63,3	100,0	
Perdidos	Sistema	11	36,7		
Total		30	100,0		

Fuente: Dirección de Gestión Administrativa del GADM Guano

Realizado por: Chinche Duicela, Jhonnatan, 2021

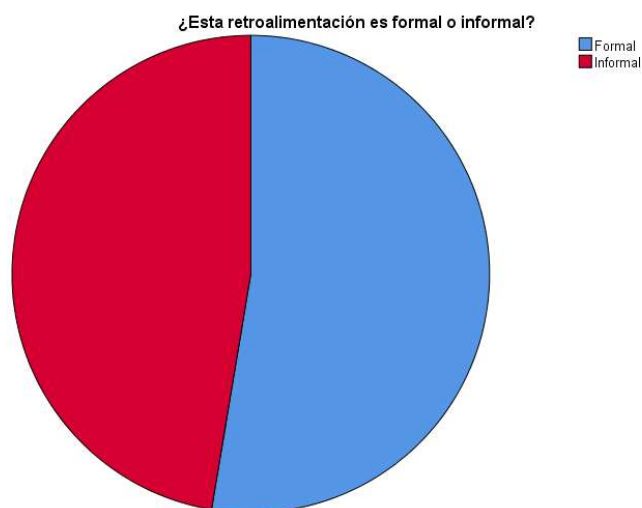


Gráfico 6-3. Apreciación de la formalidad del proceso de comunicación

Fuente: Dirección de Gestión Administrativa del GADM Guano

Realizado por: Chinche Duicela, Jhonnatan, 2021

En esta tabla se presentan por primera vez datos perdidos, dado que las preguntas del cuestionario están anidadas a la respuesta que se brinde en las interrogantes anteriores. En este caso, un 36% del conjunto universo de nuestro estudio tuvo una respuesta negativa en la pregunta anterior referente a la retroalimentación, eso involucra entre otras cosas, que la validez de la pregunta está limitada al 63%.

De este porcentaje que, si recibió retroalimentación, 53% ha recibido retroalimentación formal por medio de oficios y memos, mientras que el 47% restante tiene esta retroalimentación informal o verbal. Esto, como dijimos anteriormente se puede evidenciar en los colaboradores de mayor edad puesto que desarrollan sistemas de comunicación que facilitan la comprensión de tareas y encargos.

5. ¿Hace cuánto tiempo fue su última evaluación de desempeño?

Esta interrogante nos ayuda a determinar hace que tiempo se desarrolló un programa de evaluación de desempeño en esta dependencia en específico, para ello se ha considerado pertinente definir intervalos de tiempo que están dentro de la administración de turno, así como también en administraciones anteriores, ya que las evaluaciones no siempre se dan periódicamente.

Tabla 8-3: Periodicidad de aplicación de evaluación de desempeño en el GADM Guano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Entre 1 y 3 años	10	33,3	33,3	33,3
	Entre 3 y 5 años	8	26,7	26,7	60,0
	Nunca	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Dirección de Gestión Administrativa del GADM Guano

Realizado por: Chinche Duicela, Jhonnatan, 2021

Un 40% de los entrevistados asegura que no se ha realizado una evaluación de desempeño, esto es grave puesto que al no conocer un sistema de cualificación de capacidades es posible que se estén cometiendo errores y no tener un anclaje de referencia para contrastar los resultados obtenidos.



Gráfico 7-3. Periodicidad de la evaluación de desempeño

Fuente: Dirección de Gestión Administrativa del GADM Guano

Realizado por: Chinche Duicela, Jhonnatan, 2021

Un tercio de los entrevistados han tenido una evaluación de desempeño en los últimos 3 años, sin embargo, la mayoría de los colaboradores de la dirección fueron vinculados a finales del mes de

enero de 2021, por lo que se determina que se han realizado esta evaluación de desempeño en sus cargos anteriores

6. ¿Conoce usted que sistema de evaluación de desempeño desarrolla el GADM Guano?

Tabla 9-3: Conocimiento del sistema de evaluación de desempeño por los colaboradores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	14	46,7	46,7	46,7
	No	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Dirección de Gestión Administrativa del GADM Guano

Realizado por: Chinche Duicela, Jhonnatan, 2021

En la Dirección de Gestión Administrativa, más del 50% no conoce el sistema de evaluación que se maneja en la institución, esto tiene un impacto negativo en el desempeño de los colaboradores puesto que limita el autoconocimiento de las funciones que deben desempeñar y confina el desempeño individual al conformismo.

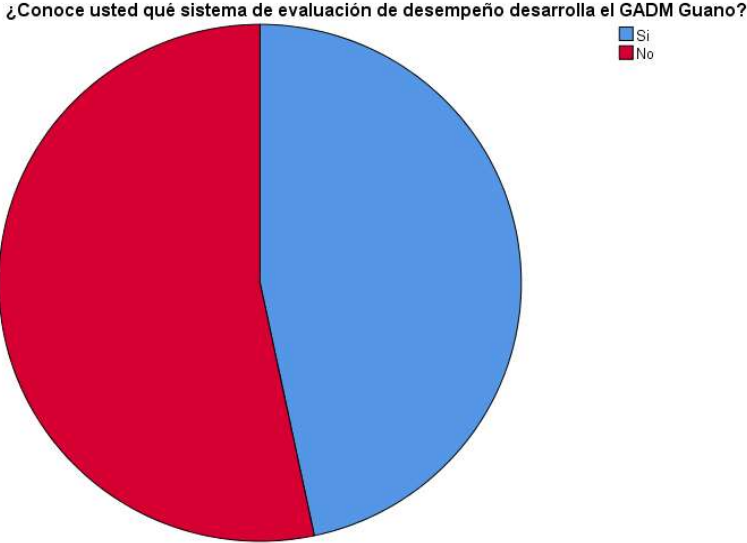


Gráfico 8-3. Conocimiento del sistema de evaluación en los colaboradores.

Fuente: Dirección de Gestión Administrativa GADM Guano

Realizado por: Chinche, Jhonnatan 2021

Generalmente en el proceso de inducción de toda empresa, uno de los puntos tratados debe ser el sistema de evaluación que se maneja en la empresa, su proceso y el manejo de los resultados que se obtengan.

Del 46% que afirma conocer el sistema de evaluación, menos de la mitad está completamente familiarizado con los requerimientos iniciales, el proceso y el manejo de los resultados, así como

el proceso de post-evaluación; aunque en menor proporción, pero afecta también al autoconocimiento del puesto de trabajo y a mediano plazo al desempeño general.

7. ¿Se le dio una preparación (capacitación) previa a aplicar el proceso de evaluación de desempeño?

Del total de entrevistados, la mitad tiene respuestas validas es decir dan continuidad al hilo de respuestas anteriores; de este porcentaje un 87% no ha recibido una capacitación apropiada previa aplicación del proceso de evaluación de desempeño, y tan solo 2 personas han recibido una capacitación, aunque no ha abarcado todos los aspectos indispensables como requerimientos iniciales.

En el siguiente grafico se puede apreciar de manera más clara la distribución que existe entre los colaboradores que recibieron una preparación previa, que durante la entrevista se mostraron ligeramente conocedores del proceso. La otra gran parte que resta aseguraba haber tenido al menos una evaluación de desempeño, sin embargo, no recibieron una preparación adecuada puesto que se había realizado de manera imprevista. En el siguiente capítulo se explica el modelo de evaluación de desempeño del GADM Guano y se profundiza en el proceso que se lleva a cabo para ejecutarlo.

Tabla 10-3: Apreciación del porcentaje de los colaboradores que han recibido preparación previa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	5	16,7	33,3	33,3
	No	10	33,3	66,7	100,0
	Total	15	50,0	100,0	
Perdidos	Sistema	15	50,0		
Total		30	100,0		

Fuente: Dirección de Gestión Administrativa GADM Guano

Realizado por: Chinche, Jhonnatan 2021

¿Se le dio una preparación (capacitación) previa a aplicar el proceso de evaluación de desempeño?

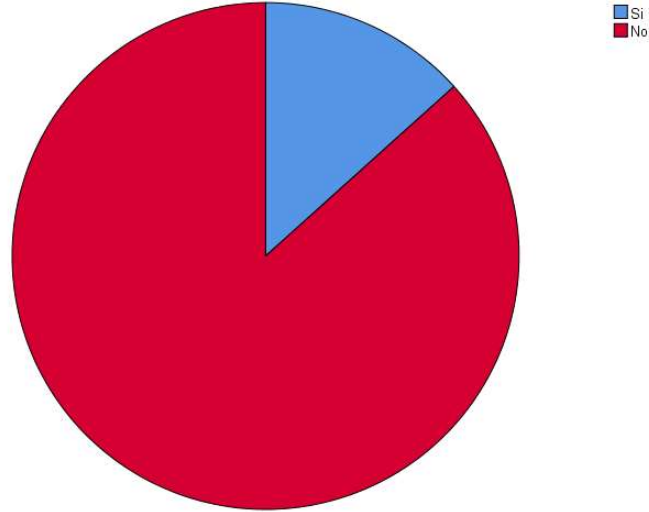


Gráfico 9-3. Correlación entre el personal que ha y que no ha recibido capacitación previa aplicación de una evaluación de desempeño.

Fuente: Dirección de Gestión Administrativa GADM Guano

Realizado por: Chinche, Jhonnatan 2021

8. ¿Tiene usted acceso a los resultados de la evaluación de desempeño?

Siguiendo la línea de desarrollo de la encuesta y en base al 50% de los entrevistados que continúan las preguntas; se determinó que un 67% no ha tenido acceso a los resultados que se dieron tras la aplicación de la evaluación de desempeño, por tanto, no han podido conocer la efectividad que se da en su desempeño global o conocer en qué área específica debe acentuar esfuerzos.

Tabla 11-3: Personal que tiene acceso a los resultados de la evaluación de desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	5	16,7	33,3	33,3
	No	10	33,3	66,7	100,0
	Total	15	50,0	100,0	
Perdidos	Sistema	15	50,0		
Total		30	100,0		

Fuente: Dirección de Gestión Administrativa GADM Guano

Realizado por: Chinche, Jhonnatan 2021

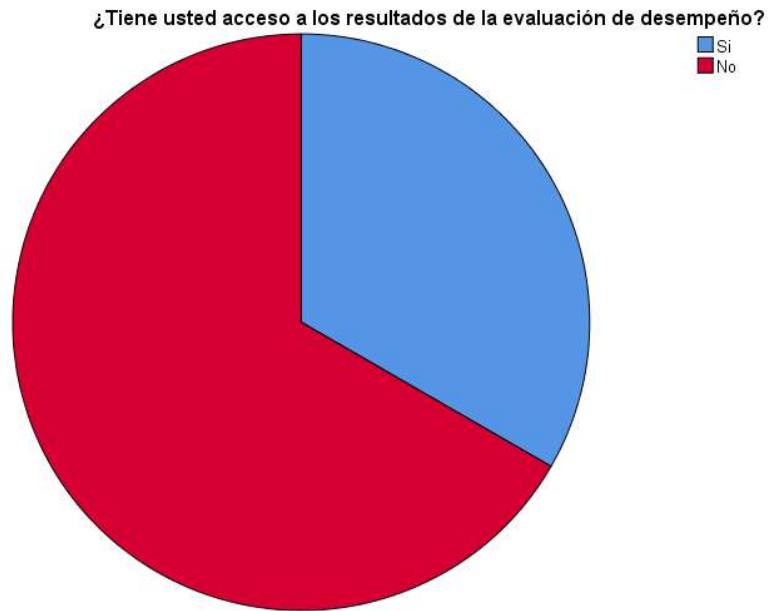


Gráfico 10-3. Personal que ha podido acceder a los resultados de la evaluación de desempeño.

Fuente: Dirección de Gestión Administrativa GADM Guano

Realizado por: Chinche, Jhonnatan 2021

Siguiendo la línea de desarrollo de la encuesta y en base al 50% de los entrevistados que continúan las preguntas; se determinó que un 67% no ha tenido acceso a los resultados que se dieron tras la aplicación de la evaluación de desempeño, por tanto, no han podido conocer la efectividad que se da en su desempeño global o conocer en qué área específica debe acentuar esfuerzos.

Estos gráficos muestran la proporción de personas que han tenido acceso a los resultados de su última evaluación de desempeño, el 33% que si obtuvo resultados demostraron que esos resultados se compilaron en un informe global, sin embargo, la gran mayoría de estos no tuvieron una explicación profunda de los resultados, que a corto y mediano plazo devengaron en una comprensión parcial del desempeño y consecuentemente no tuvieron el seguimiento adecuado.

9. ¿Sabe usted si luego de la evaluación de desempeño se realizan acciones de seguimiento a los resultados obtenidos (capacitaciones, promociones, recompensas)?

Tabla 12-3: Percepción del seguimiento a los resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	2	6,7	13,3	13,3
	No	13	43,3	86,7	100,0
	Total	15	50,0	100,0	
Perdidos	Sistema	15	50,0		
Total		30	100,0		

Fuente: Dirección de Gestión Administrativa GADM Guano

Realizado por: Chinche, Jhonnatan 2021

¿Sabe usted si luego de la evaluación de desempeño se realizan acciones de seguimiento a los resultados obtenidos (capacitaciones, promociones, recompensas)?

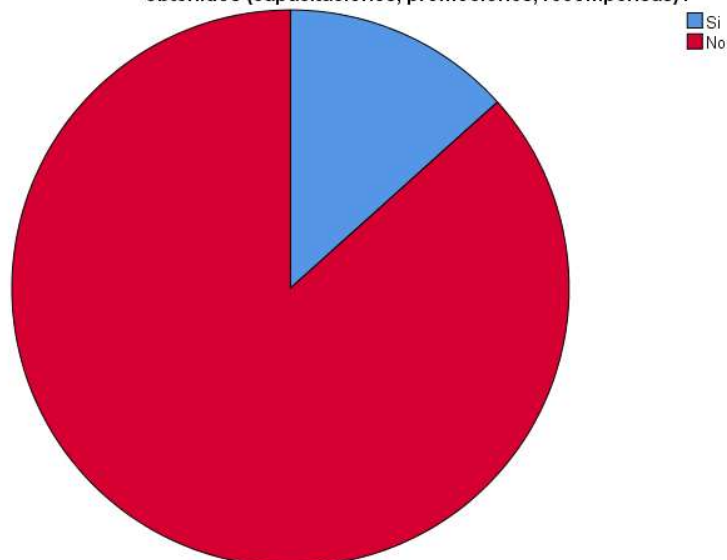


Gráfico 11-3. Apreciación de seguimiento a los resultados obtenidos

Fuente: Dirección de Gestión Administrativa GADM Guano

Realizado por: Chinche, Jhonnatan 2021

La tabla a continuación muestra si los colaboradores, que siguen la línea de la entrevista, conocen si se realizan actividades de seguimiento. Del total valido de los entrevistados, un 86% asegura que no se realizan acciones de seguimiento, tanto para actividades de promoción como para acciones de corrección preventiva y capacitación.

El grafico circular muestra la proporción del 13% que asegura haber tenido alguna acción de seguimiento, que en estos casos fueron capacitaciones y reconocimientos en el lugar de trabajo. Al ser una entidad de servicio público no se proceden a incrementos o bonos salariales, sin embargo, se puede destinar una mayor responsabilidad que si devenga en un reajuste de sueldo.

10. A su parecer, ¿El sistema de evaluación de desempeño es?

Esta pregunta tiene continuidad a la anterior, del total valido de respuestas un 60% considera que el sistema de evaluación de desempeño es regular, entre otras razones mencionan que no se tiene una muy eficiente gestión de preparación, acompañado de un poco conocimiento sobre los resultados y un casi inexistente seguimiento a los resultados. Un 7% define al sistema como malo justamente por las razones que se explican arriba.

Tabla 13-3: Apreciación de eficacia del sistema de evaluación de desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	5	16,7	33,3	33,3
	Regular	9	30,0	60,0	93,3
	Malo	1	3,3	6,7	100,0
	Total	15	50,0	100,0	
Perdidos	Sistema	15	50,0		
Total		30	100,0		

Fuente: Dirección de Gestión Administrativa GADM Guano

Realizado por: Chinche, Jhonnatan 2021



Gráfico 12-3. Apreciación de la eficiencia del sistema de evaluación de desempeño.

Fuente: Dirección de Gestión Administrativa GADM Guano

Realizado por: Chinche, Jhonnatan 2021

Aproximadamente una tercera parte del porcentaje valido determina que el sistema de evaluación actual es bueno, en una escala que considera al excelente y muy bueno como opciones altamente

positivas, esta escala puede tomarse como una proyección positiva, en primer lugar porque existe el patrón que se repite en este 33% y es que las personas que pertenecen a este segmento son servidores de entre 44 y 65 años, si tomamos como punto de referencia las relaciones que puedan desarrollarse entre estos grupos generacionales se puede definir una estrategia para aumentar la efectividad del sistema propuesto.

11. ¿Conoce usted sobre el sistema de evaluación de desempeño de 360 grados?

Tabla 14-3: Apreciación respecto del conocimiento del sistema de evaluación de desempeño de 360 grados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	30	100,0	100,0	100,0

Fuente: Dirección de Gestión Administrativa GADM Guano

Realizado por: Chinche, Jhonnatan 2021

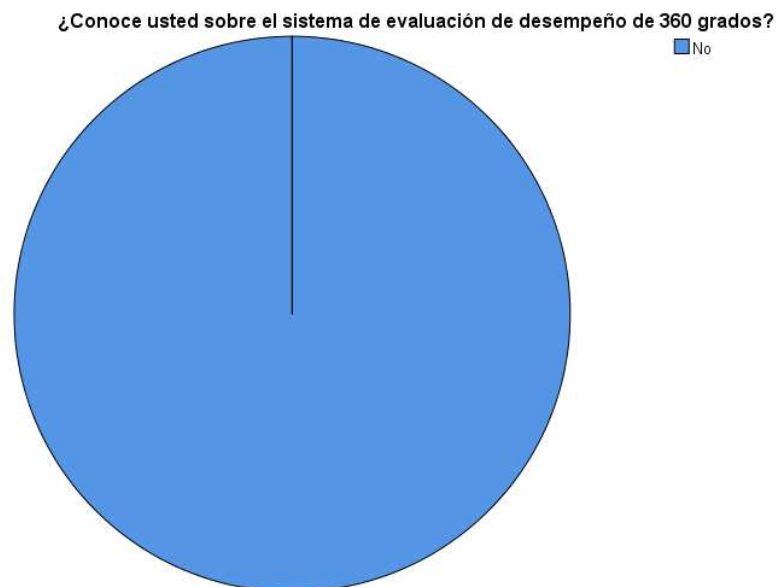


Gráfico 13-3. Conocimiento sobre el sistema de evaluación de 360 grados.

Fuente: Dirección de Gestión Administrativa GADM Guano

Realizado por: Chinche, Jhonnatan 2021

La herramienta propuesta no es conocida por ningún miembro de la organización esto puede tener dos panoramas, de lado negativo, esto refleja que ninguno de los trabajadores tiene auto preparación sobre sistemas de evaluación y mejora de desempeño continua, que aunque no sea su área siempre es recomendable estar actualizado, además refleja que la organización no realiza programas de capacitación general, que puede entenderse ya que los nombramientos son

eventuales y realizar el sistema de evaluación tradicional conllevaría un alto costo e inversión de tiempo.

Desde el punto de vista positivo, el no tener conocimiento sobre la herramienta propuesta podría devengar en una total aceptación y consecuentemente en una aplicación bastante efectiva, en parte porque la herramienta desarrollada evitaría costos y tiempos de aplicación excesivos además que apertura la posibilidad de brindar previa preparación y posterior seguimiento a los resultados que se obtengan

12. ¿Cree usted que desarrollar un sistema de evaluación de 360 grados incidirá positivamente sobre la ejecución de las actividades desarrolladas por los colaboradores de la Dirección de Gestión Administrativa del GADM Guano?

Esta última pregunta tiene como objetivo medir el nivel de aceptación estimado que se pueda tener nuestra propuesta, el 100% de los entrevistados creen que desarrollar una herramienta de evaluación de desempeño de 360 grados ayudaría a ejecutar las actividades de una mejor manera. Los grupos generacionales más jóvenes muestran una mayor predisposición para aprender y aplicar este sistema de evaluación.

Tabla 15-3: Nivel de aceptación a la herramienta propuesta.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	30	100,0	100,0	100,0

Fuente: Dirección de Gestión Administrativa GADM Guano

Realizado por: Chinche, Jhonnatan 2021

¿Cree usted que desarrollar un sistema de evaluación de 360 grados incidirá positivamente sobre la ejecución de las actividades desarrolladas por los colaboradores de la Dirección de Gestión Administrativa del GADM Guano?

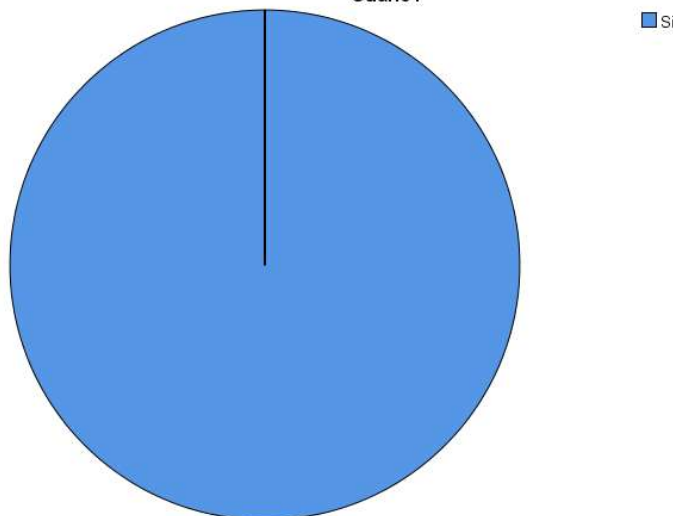


Gráfico 14-3. Nivel de aceptación de la herramienta propuesta.

Fuente: Dirección de Gestión Administrativa GADM Guano

Realizado por: Chinche, Jhonnatan 2021

Los grupos generacionales más antiguos no presentan una resistencia total, sin embargo, si resulta un poco más difícil explicar la herramienta, pero como es de manejo intuitivo y de mejor acceso, con la explicación adecuada y una metodología de explicación eficiente se puede alcanzar un alto grado de efectividad en todo el proceso.

3.2 Discusión de Resultados

El motivo por el que surge nuestra investigación, es la necesidad de determinar, si tras la ejecución de una evaluación de desempeño, se incrementa la concepción de los colaboradores frente a las responsabilidades y tareas de su puesto de trabajo.

La principal fortaleza de nuestra investigación, es la posibilidad de reconocer si una herramienta de evaluación de desempeño resulta eficiente, vista desde las distintas 4 perspectivas (Autoevaluación, Superior, Inferior e Iguales), con esto posteriormente se busca sentar bases para la definición de una nueva herramienta de evaluación de desempeño de 360 grados que pueda adaptarse a la organización bajo la postura de una periodicidad continua. Sin embargo, dado al alto nivel de rotación de la organización, la recolección periódica de datos puede variar en una proporción considerable respecto de los cortes temporales anteriores y esto a su vez requerir de cambios a muy cortos plazos de tiempo.

¿Incide el desarrollo de una evaluación de desempeño sobre la ejecución de las actividades de los colaboradores de la Dirección de Gestión Administrativa del GADM Guano?

De acuerdo los resultados obtenidos y validando nuestra hipótesis, se demuestra que sí incide el desarrollo de una evaluación de desempeño sobre la ejecución de las actividades de los colaboradores de la Dirección de Gestión Administrativa de manera positiva, ya que el comportamiento frente las responsabilidades de su puesto de trabajo adquiere un mayor grado de conciencia y en consecuencia una mejoría notable, sin embargo se pudo evidenciar que los participantes tienen poco conocimiento sobre el proceso de evaluación de desempeño que lleva a cabo la institución actualmente y en cuanto a evaluación de 360 grados denotan que para ellos es un nuevo conocimiento. A esto acompaña el hecho de que la ejecución de las tareas y responsabilidades que cada uno tiene, se limita a la óptica personal y esto a su vez imposibilita conocer a ciencia cierta si se está llevando de la mejor manera.

Como parte del diagnóstico interno y externo propuesto, se han determinado hallazgos importantes y se ha podido medir su relación con los objetivos y problemas planteados.

En cuanto refiere a diagnóstico interno, los resultados relacionados al género y grupo generacional de los colaboradores, mostraron patrones de comportamiento singulares dentro del entorno laboral en esta dirección de gestión, la distribución de responsabilidades recae en su mayoría sobre personal masculino, y en contraparte tan solo el 20% de los participantes pertenecen al género femenino, entre las principales actividades que estos realizan está el secretariado y funciones de apoyo general, como asistentes o auxiliares aunque es interesante destacar que este grupo tiene mejores relaciones de comprensión en sentido vertical, es decir con mandos superiores y dependientes inferiores. (Medel & Asún, 2014, p. 3) determinaron que estas interacciones que se ven marcadas por el género, tienen un importante impacto en los resultados, ya que las percepciones de los evaluados son mejores de acuerdo a los colaboradores de género contrario. Esto concuerda con nuestros resultados, ya que existe una mejor comprensión y

apreciación de desempeño entre jefes y empleados del género contrario, al menos en las dependencias administrativas.

En las áreas operativas, por el contrario, se pudo apreciar claramente una mejor sinergia entre participantes de un mismo género, Los choferes por ejemplo mantienen una comunicación buena entre compañeros y con la jefatura, que, aunque carece de formalidades, se desarrolla con mayor naturalidad.

La encuesta, como método de recolección de datos resultó bastante práctica para nuestra investigación, ya que nos proporcionó de una realidad vista desde distintas perspectivas, sin embargo, hay que considerar que no es un método de obtención de información 100% confiable, es por ello que la principal limitante que se encontró en nuestra investigación fue poca sinceridad de los entrevistados por miedo a represalias de tipo laboral, especialmente en los grupos generacionales más jóvenes. (Bustamante, 2018) colabora con esta idea, ya que determina que si bien las personas responden con sinceridad al tocar temas sensibles o “tabúes” tienden a mentir para no ser juzgados. (Andrade, 2012, p. 123) en su investigación afirma que se verificó que la información obtenida en las encuestas realizadas por primera vez en la empresa, las que mostraron resultados negativos en cuanto refería a desempeño; y la información obtenida en la evaluación posterior presentó importantes cambios que revelaron mejoras en el desempeño.

Al realizar el diagnóstico interno, usando las encuestas se pudo determinar debilidades relacionadas a la comunicación, esto justamente cumple uno de nuestros objetivos, que es establecer áreas vulnerables de esta Dirección de Gestión Administrativa; se encontró que más de la mitad de los entrevistados aseguró tener una buena comunicación sin embargo, esta comunicación generalmente se realiza en pequeños grupos, es decir se desarrolla entre colaboradores con un mismo rango de responsabilidad como obreros y choferes; es recomendable que tras identificar estos errores, *“se deben tomar acciones concretas para solventar las deficiencias comunicacionales, orientándolas siempre dentro de la filosofía empresarial tendiendo a desarrollar un lenguaje asertivo y que permita romper las barreras entre el empleado y el empleador”* (AGENDA, 2019).

Como era de esperarse, el grupo generacional más joven presenta mayor predisposición a cumplir funciones sin requerir procesos complejos de petición formal, la desventaja es que ante errores o malentendidos no existe forma de respaldar esas instrucciones; por otra parte, en los cargos administrativos la comunicación formal es indispensable y considerada como un requisito para evidenciar requerimientos y peticiones, esto se debe a que el manejo de la información es de carácter más confidencial y delicado, sin embargo el uso de un lenguaje técnico hace que los mensajes no siempre puedan ser comprendidos por los destinatarios y consecuentemente se cometa, errores que devengan en rehacer el trabajo.

El autoconocimiento de la eficiencia en el desarrollo de actividades es punto central en el logro de objetivos individuales, en nuestra investigación casi la mitad de los entrevistados a veces

pueden saber si están realizando sus tareas con efectividad, esto se debe a la falta de delimitación de responsabilidades y también que la organización no cuenta con un manual de funciones que se adapte a las necesidades. La Contraloría General del Estado, en su informe relacionado a la evaluación de los procesos de contratación y capacitación del GADM Guano, determina que en la organización no existe un control por ninguna autoridad sobre los movimientos que se realizan en manejo de talento humano, y recomienda apearse a las normas establecidas por el código de trabajo.

Los resultados obtenidos en nuestra investigación comparten criterios comunes relacionados al poco conocimiento que la organización tiene con respecto del desempeño de sus funciones; entre otras razones, también se debe a la alta tasa de rotación del personal y a los escasos planes de carrera y capacitación que se llevan a cabo.

Otro punto que devenga de la comunicación es la retroalimentación sobre las funciones desempeñadas, en este caso un 64% de los encuestados si reciben la retroalimentación que a su vez se subdivide en dos opciones, por una parte, las áreas administrativas tienen documentos que afianzan una retroalimentación formal, dado por que la información que se maneja es de sumo cuidado y además porque sirven como evidencia en caso de presentarse dificultades en el proceso; por otra parte tenemos al sector de la población que recibe instrucciones de manera informal, esto se evidencia en las áreas operativas como choferes, conserjes etc. Esta comunicación resulta ser bastante efectiva y adaptativa, sin embargo, los problemas se presentan porque no existe una base que pueda presentar evidencia en caso de existir incongruencias y problemas.

Finalmente, tras evaluar a la dirección y determinar sus debilidades y fortalezas, se procede a desarrollar la propuesta de aplicación de una herramienta de evaluación de 360 grados, que subsane los problemas encontrados y pueda brindar una mejoría en los canales de comunicación intra e interdireccional.

3.3 Propuesta

En nuestro proyecto de investigación se plantea desarrollar una herramienta de apreciación de 360 grados, que involucra la ejecución de una plantilla con las dimensiones que se consideran adecuadas para los colaboradores de la dirección de gestión administrativa. A continuación, vamos a comprender la naturaleza de la organización, esto con el objetivo de realizar una descripción precisa de la herramienta, que a su vez se acondicione a las características de la dirección de gestión propuesta.

3.3.1 Título

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GADM GUANO PERIODO 2021

3.3.2 Información de la Organización.

(Cardenas & Ochoa, 2016, p. 8-9) resumen la constitución del GADM Guano, el 16 de enero de 1846, fecha en la que se instaura el primer Consejo Cantonal, bajo la presidencia de Vicente Rocafuerte y ante el Gobernador Provincial, “determinándose un jefe político, quien además figuró como presidente; también se definieron mediante voto popular a dos alcaldes, pertenecientes a primero y segundo voto; para finalmente elegir un alguacil mayor”

La Dirección de Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo descentralizado del cantón Guano, conforma el organigrama del GADM, y se atribuye funciones en los departamentos de Tecnología de la Información y la Comunicación, Compras Públicas y Movilidad y Servicios Generales y cuenta con las atribuciones y responsabilidades detalladas más adelante.

3.3.2.1 Ubicación Geográfica

La Dirección de Gestión Administrativa, se ubica en el edificio del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, en la provincia de Chimborazo de la república del Ecuador; el GADM Guano se ubica en las calles: Av. 20 de diciembre y León Hidalgo. Asentada sobre una edificación de estilo colonial, a pocos pasos del ingreso al cantón, A continuación, se muestra un croquis de las calles:

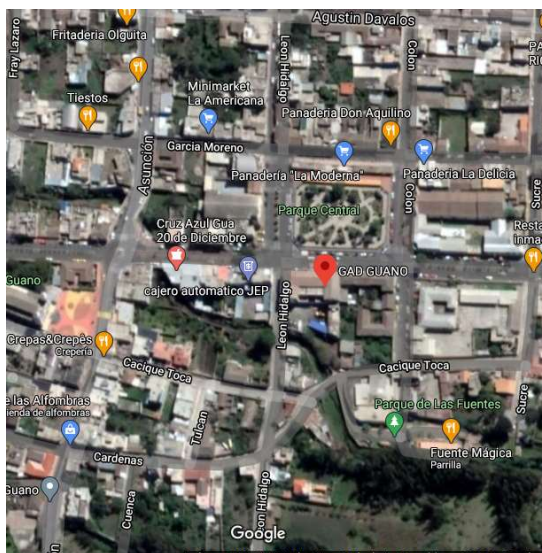


Figura 1-3 Ubicación Geográfica del GADM Guano

Fuente: Google Maps, 2020

3.3.2.2 Misión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano cuenta con la siguiente misión:

Planificar, implementar y desarrollar las acciones del gobierno municipal; ejecutando los proyectos de obras y servicios con calidad y oportunidad, que aseguren el desarrollo social y económico de la población, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales con eficiencia y eficacia dentro de un marco de transparencia y aprovechamiento de los recursos humanos. (Cardenas & Ochoa, 2016, p. 12)

3.3.2.3 Visión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano cuenta con la siguiente visión:

El gobierno municipal se constituirá en un modelo de gestión e impulsor del desarrollo y contará con una sólida organización interna que el 2020 se constituya en un municipio ecológico, descentralizado, autónomo y profundamente humanista, ofertando productos y servicios compatibles con la demanda de la sociedad y capaz de asumir las competencias vinculadas al desarrollo económico legal. (Chiluiza, 2014, p. 39)

3.3.2.4 Funciones de la Dirección de Gestión Administrativa

La Dirección de Gestión Administrativa, de acuerdo a “LA ORDENANZA SUSTITUTIVA DEL ESTATUTO ORGÁNICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DELCANTÓN GUANO” (GADM Guano, 2020) Cuanta con la siguiente misión:

Promover el desarrollo armónico institucional a través de la prestación de servicios de calidad; formulando políticas e implantando medidas para mejorar la dirección, eficiencia y efectividad de la gestión del GAD Municipal, con procesos participativos y énfasis en transparencia, austeridad y agilidad. (GADM Guano, 2020, p. 30)

La denominación de cargo de la máxima autoridad de esta dirección es el Director(a) de Gestión Administrativa

Bajo su cargo se desempeñan varias funciones directas, entre las que destacan:

Planificar, organizar, dirigir y controlar la organización administrativa del Gobierno Municipal en base a la formulación de manuales de procedimiento y atendiendo a la normativa vigente, Desarrollar planes, programas y proyectos tendientes a alcanzar la excelencia de los servicios municipales, Proponer e implementar consensuadamente, políticas institucionales que orienten y agilicen las actividades administrativas (GADM Guano, 2020, p. 30)

Básicamente, se encarga del análisis de los procesos que se llevan a cabo en la organización, buscando siempre que sean más eficientes y se desarrollen con absoluta normalidad, bajo los parámetros legales pertinentes, además la comunicación de novedades se dará en base a los siguiente:

Informar al alcalde acerca de las necesidades del Municipio, la marcha de los servicios y el desenvolvimiento de las unidades administrativas a partir de observaciones directas e informes presentados por cada dirección

En lo que respecta al manejo y solución de problemas tenemos:

Identificar puntos críticos en la generación de productos o servicios para mejorar métodos y procedimientos que aseguren la optimización de atención y servicios y Coordinar con las direcciones institucionales del GAD Municipal la formulación de sus cuadros de necesidades para elaborar el plan anual de contrataciones (GADM Guano, 2020, p. 31)

En cuanto respecta al Departamento de Tics, varias de las actividades están orientadas a mantener a la organización conectada a la red, de modo que la información sea accesible desde cualquier lugar:

Dirigir y administrar la plataforma tecnológica, coordinando el diseño, desarrollo e implementación de sistemas de información basados en nuevas tecnologías, proyectos e iniciativas innovadoras que garantizara una alta disponibilidad de los servicios municipales, Establecer canales de comunicación entre alcaldía y los diferentes gestores del servicio a efecto de acordar compromisos para el desenvolvimiento de la gestión municipal conforme establece el comité de desarrollo institucional (GADM Guano, 2020, p. 32)

Son responsabilidades de Compras Públicas:

Administrar eficaz y eficientemente los recursos materiales, logísticos, bienes y servicios institucionales demandados para la gestión del GAD Municipal, de conformidad con la normativa vigente y Gestionar la adquisición de suministros, bienes y equipos para mejorar el apoyo a los objetivos relacionados con la gestión institucional, Garantizar el estado y buen uso de los bienes de la institución para que sean utilizados de acuerdo a las especificaciones técnicas y a los requerimientos de cada unidad. (GADM Guano, 2020, p. 33)

Finalmente. La sección dedicada a la prestación de movilidad y servicios generales, se encarga de:

Planificar, organizar, dirigir y controlar la prestación de servicios de conserjería, guardianía, banda municipal, eventos de capacitación, transporte, mantenimiento de edificios, mantenimiento de equipos y otros bienes de la municipalidad, Supervisar los servicios de mantenimiento y reparación de instalaciones, equipos y vehículos, así como administrar los servicios de limpieza, ornato y transporte liviano (GADM Guano, 2020, p. 35)

Como clausula general, se tiene que estas dependencias administrativas se sujetaran a los cambios que la organización requiera bajo delegación de la máxima autoridad

Entre los Productos y servicios que esta dirección otorga tenemos:

Informes de seguimiento del cumplimiento de las normas de control interno de Administración de bienes, Informes anuales del estado de los bienes del Municipio, Plan anual de adquisiciones, Programas de mantenimiento y reparación de las instalaciones, equipos y vehículos, así como administrar los servicios de limpieza, transporte liviano y otros. (GADM Guano, 2020, p. 31)

3.3.2.5 Organigrama del GADM Guano

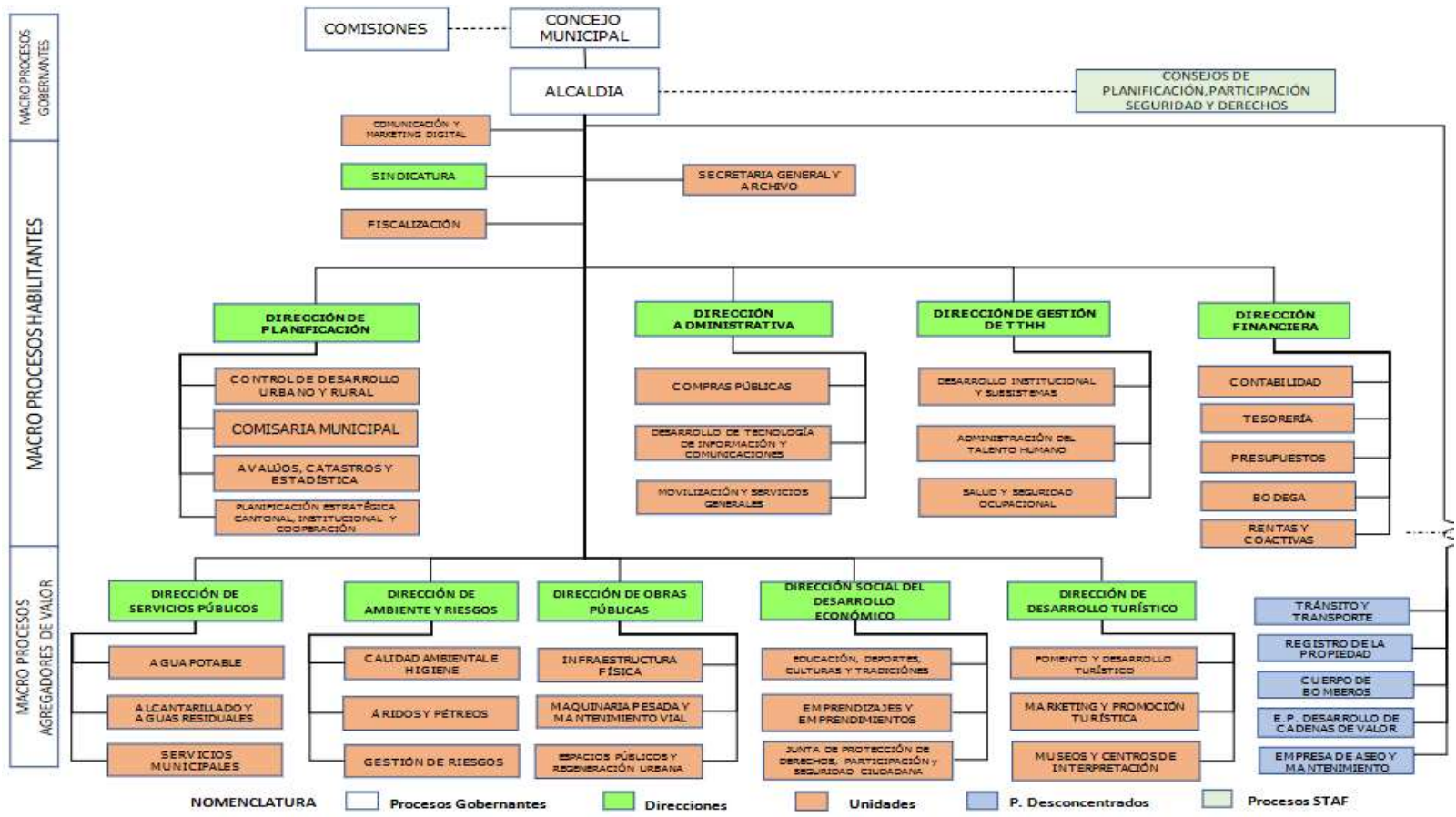


Figura 2-3 Organigrama del GADM Guano

Fuente: (GADM Guano, 2020, p. 18)

3.3.3 Sistema de Evaluación de Desempeño de 360 grados.

3.3.3.1 Objetivo

Determinar una herramienta acomodada a la realidad de la organización a fin de dar paso a una evaluación de desempeño, de manera exitosa y periódica a través del uso de la herramienta de evaluación de 360 grados para la dirección de Gestión Administrativa del GADM Guano, que se desarrolla más adelante.

3.3.3.2 Responsables

Se debe definir un equipo de trabajo que se encargue del desarrollo de todas las etapas de la evaluación, que brinde soporte y apoyo en la ejecución. Deberá estar conformado por la máxima autoridad del departamento de Talento Humano, quien a su vez determinará representantes de áreas legales, técnicas y tecnológicas que faciliten la difusión previa del proceso, la aplicación y la posterior retroalimentación, procurando mantenerse en la normativa legal vigente.

3.3.3.3 Periodicidad

Es recomendable que este proceso de evaluación deba aplicarse para el personal de contrato eventual una vez cada semestre, de ser posible debería realizarse con antelación a la finalización del contrato de trabajo (como requisito para la finalización) ya que brindaría directrices para considerar finalizar o renovar la contratación y para los colaboradores permanentes al menos una vez al año para definir acciones de capacitación o recompensa.

3.3.3.4 Alcance

Esta Herramienta está dirigida para la Dirección de Gestión Administrativa del GADM Guano, involucrando a todo el personal que labora en esta dirección, pero haciendo énfasis en el uso de 3 personas en nivel superior, similar nivel e inferior nivel jerárquico correspondientemente; cabe resaltar que, por la capacidad de adaptabilidad de la herramienta, se puede ejecutar hacia otras direcciones pertenecientes a la organización, siempre y cuando se modifiquen los antecedentes, el número total de involucrados y los responsables.

3.3.3.5 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 O., 2016) recomienda ejecutar eficientemente los siguientes pasos:

Preparación

En la etapa de preparación es indispensable definir cronológicamente cada actividad a desarrollar y las características básicas que son de alta relevancia para poder realizar los siguientes pasos correctamente.

En esta etapa se debe definir requerimientos iniciales como antecedentes de la organización (evaluaciones previas si es el caso), situación actual tanto económica u organizacionalmente ya que nuestra herramienta debe estar sincronizada a los objetivos y metas que persigue nuestra organización. A partir de ahí, procede el diseño del cuestionario o entrevista que deberá satisfacer estas necesidades iniciales. El orden de estos acontecimientos debe estar regido por lapsos de tiempo que permitan que la información que se esté obteniendo se mantenga fresca y sea pertinente al sistema.

Al definir responsables, se debe tomar muy en cuenta las capacidades que estos encargados deben tener, tanto a nivel cognitivo como a las actitudes y predisposiciones a trabajo colaborativo; posteriormente se deben seleccionar las competencias laborales que se tomarán en cuenta. Al definir un formato, se abre la posibilidad de identificar falencias que puedan darse en todo el proceso además que brinda la posibilidad de estandarizar los resultados y compararlos con la misma organización o la competencia, que a su vez será de mucha ayuda en la toma de decisiones. Acto seguido se procede a delimitar a la población objeto de aplicación y prever posibles errores que puedan darse.

Comunicación en el entorno

El objetivo que persigue esta etapa es involucrar íntegramente en todo el proceso a quienes están dentro del círculo de aplicación como responsables, afectados y beneficiarios explicando todo el proceso que se llevará a cabo, las herramientas que van a usarse, los tiempos y el manejo que se hará a los resultados y por supuesto, las aportaciones a nivel grupal e individual que se obtendrán con la evaluación de 360 grados. Se hace especial énfasis en los grupos directivos, explicándoles los beneficios organizacionales que pueden generarse de la oportuna y eficiente aplicación.

A los colaboradores que serán objeto de evaluación, es recomendable darles a conocer el objetivo y las bondades que devengan de la aplicación del proceso de evaluación, utilizando terminología sencilla y herramientas tecnológicas de transmisión de información (conferencias virtuales, exposiciones, redes sociales etc.) que faciliten la trasmisión de las intenciones, con esto se logrará reducir la incertidumbre y las tensiones emocionales que generalmente crea una evaluación de desempeño en el clima organizacional.

Preparación previa y Aplicación del Sistema

Una vez concluida la fase de comunicación y tras definir las actividades y los tiempos de cumplimiento para cada actividad se debe realizar un afianzamiento previo de la herramienta de evaluación de 360 grados, bajo las características de la organización y los áreas de atención que se obtuvieron en la primera etapa. La etapa de evaluación a menudo suele ser de manera manual, es decir usando cuestionarios físicos, sin embargo el proceso de ponderación suele llevar una mayor inversión de tiempo y recursos; lo más recomendable es realizarlo en entornos virtuales, ayudándose

de un software especializado en la recolección de datos y en el procesamiento de los mismo, haciendo mucho más fácil y práctico la presentación e interpretación de resultados, en nuestro caso se recomienda hacer uso de Microsoft Forms y el Procesamiento de datos en SPSS, que requiere de una inversión económica regular, pero que genera un importante ahorro de tiempo y recursos.

Es indispensable recordar a los evaluadores y evaluados que la información que se llegue a recolectar es de estricto control confidencial, y que su difusión está absolutamente prohibida posterior a la aplicación y durante el procesamiento de la información, además que los resultados que se obtengan estarán sujetos a una interpretación global y no personal.

Nuestra recomendación es que el proceso de evaluación se realice al menos cada semestre, en que el evaluado y evaluador hayan tenido contacto; dado que la contratación pública de nuestro país es a menudo de contratos eventuales continuos de 6 meses, se podría incluir la evaluación en los 15 días finales del contrato de trabajo; esto ayudaría a generar una base de datos que definiría la opción de renovar un contrato o no volver a contratar

Si se propone realizar el desarrollo de los cuestionarios en Microsoft Forms es importante enseñar el manejo y proporcionar manuales de interacción sencilla, así se logrará reducir el margen de error y retraso. Por lo que también importante llegara un consenso en fechas y horas e informar oportunamente a todos los involucrados.

Recolección de datos y reporte

Una vez concluida la etapa de recolección de datos, se inicia el análisis de resultados que se hayan obtenido de cada una de las preguntas aplicadas a los colaboradores que fueron seleccionados para la evaluación. El uso de SPSS para procesar la información debe ser siempre guiada por el encargado de la evaluación quien debe suplir las dudas que puedan generarse a medida que avanza el análisis, los resultados arrojados deben estar acomodados de tal modo que se pueda ponderar la información en resúmenes estadísticos con variables y conclusiones para que cada evaluado pueda conocer su realidad y como está aporta o debilita el funcionamiento de la organización.

(Benítez, 1999, p. 56) Recomienda que para la presentación de datos se use “la presentación tabular que está representada mediante un conjunto de filas y de columnas, estas constituyen la forma más exacta de presentar las informaciones” estas deben reflejar las ponderaciones de los resultados individuales, los acumulados y la relación porcentual con el resultado global.

A partir de los resultados encontrados se debe considerar compilar la información en informes, a continuación, se presenta la estructura que debe tener el informe (UAHC, 2017, p. 1):

Introducción: en este apartado se debe explicar de manera breve lo que se ha realizado desde el proceso de planificación hasta la obtención de los resultados, explicando el método utilizado.

Resultados Generales: a partir de este punto se empieza a explicar las tablas y gráficos que se han obtenido

Contexto organizacional: corresponde al entorno en que se va a desarrollar el sistema de evaluación de desempeño, su naturaleza, los integrantes y las metas grupales que deben cumplirse generalmente.

Habilidades Personales: son todos los criterios sobre los cuales se va a evaluar tanto a nivel cognitivo como a las habilidades y predisposiciones de realizar su trabajo.

Calificaciones según los requerimientos del cargo: en este punto se contrastan los resultados obtenidos con los parámetros básicos de cumplimiento y se determina el nivel de cumplimiento.

Objetivos propuestos: Tras mostrar los resultados, se debe incluir una retroalimentación de todos los resultados individuales generando acuerdos y compromisos de ambas partes que se desarrollaran en punto hipotético-propositivo para aplicarlos y determinar si son o no pertinentes a lo que realmente se halle.

Conclusiones: en este punto se recolectará los aspectos que sean de mayor relevancia para el informe, como metas, resultados y acuerdos

Documentación: aquí se explica la documentación que se utilizó para definir el punto 2, además de compilar los formatos usados y brindar una explicación de cada uno.

Anexos: finalmente este apartado muestra las tablas de documentos que se aplicaron y se considera el análisis dentro del documento, pero no están incluidas en el cuerpo del documento.

Retroalimentación

Esta etapa refiere exclusivamente a la comunicación de los resultados, cuyo objetivo es generar un enlace de conocimiento propio, esto debe tener el acompañamiento del encargado o la persona preparada para esta actividad, ya que los resultados deben entregarse de tal modo que cada uno de los colaboradores valoren su desempeño individual, se determine actividades o procesos de corrección y mejora para su crecimiento personal y profesional sin tomarlo como algo negativo.

Como mencionamos anteriormente, las personas encargadas de la retroalimentación deben prepararse previamente ya que deben determinar un modelo de actuación que pueda aplicarse a todos los colaboradores intervenidos a continuación, se presentan las actividades a desarrollar:

Preparación previa de los resultados globales para la exposición ante los grupos administrativos

Establecer metas y expectativas de cumplimiento para futuras evaluaciones

Ejecutar el proceso de retroalimentación de manera presencial estableciendo cronogramas

Generar directrices de explicación sencilla con herramientas de presentación de datos.

Generar un calendario de las intervenciones y reuniones para evitar interrumpir el cumplimiento de los trabajos de los colaboradores, esto nos ayudará a determinar un proceso esquematizado que evitará retrasos y errores.

Enfatizarse en los resultados y como potenciar las habilidades que el colaborador pudo demostrar en la evaluación, justamente para cambiar positivamente el panorama actual.

Diseño de planes de formación y desarrollo

Como paso final a este sistema de evaluación de desempeño, se desarrollan planes de formación y seguimiento continuo, que son actividades que se planifican de acuerdo a las necesidades identificadas, esta tiene dos finalidades principalmente, por una parte se busca impulsar la formación permanente de los colaboradores y posteriormente difundir estos planes de formación profesional entre las demás dependencias de la empresa y las demás empresas del sector para evidenciar el trabajo de preparación continua.

(Galeana, 2017) Determina que este paso se puede realizar:

Identificar: tras la retroalimentación, saltan a la vista las principales deficiencias que tiene la organización, esto se logra interpretando objetivamente los resultados, luego se procede a documentar cada uno y a agrupar de acuerdo al tipo de deficiencia, en cognitivas, prácticas etc., en esta etapa se procede a realizar un bosquejo general de qué se puede hacer para minimizar el impacto de estos problemas y a su vez potenciar las áreas que tienen una buena evolución.

Determinar las competencias: en esta etapa, hace falta revisar cómo está organizado cada puesto de trabajo, determinando si cada uno está definido eficientemente y si los colaboradores están conscientes de esto; para ello se usan 3 parámetros específicos:

- El saber: involucra los conocimientos y las bases teóricas que se necesitan para ejecutar alguna actividad.
- Saber Hacer: conocido como el Know How, es la manera de hacer una actividad, combinando actitudes y aptitudes con eficiencia.
- Saber Ser: que es conocer nuestro puesto dentro de un grupo de trabajo y como nuestro trabajo influye sobre el alcance de los objetivos organizacionales.

3.3.3.6 Presupuesto

Tabla 16-3: *Presupuesto estimado*

Ítem	Concepto	Costo 1	Costo 2	Costo Total
1	Preparación			
	Capacitación para el proceso	\$120,00		\$120,00
	Recolección de Datos Iniciales	\$100,00		\$100,00
	Procesamiento de Datos SPSS	\$100,00	\$100,00	\$200,00
	Presentación de Resultados		\$50,00	\$50,00
	Formulación de Encuesta		\$60,00	\$60,00
2	Comunicación			
	Publicaciones Físicas Internas	\$50,00	\$50,00	\$100,00
	Publicaciones Virtuales Internas	\$30,00		\$30,00
	Memos y Oficios de Autorización	\$25,00	\$25,00	\$50,00
3	Aplicación			
	Preparación Previa (Socialización)	\$120,00		\$120,00
	Encuestas Físicas	\$20,00		\$40,00
	Encuestas Virtuales (Encuesta.com)	\$276,00		\$276,00
	Enseres de Oficina	\$20,00	\$20,00	\$40,00
4	Costo de Personal			
	Bonificación a Encargados		\$467,19	\$467,19
	Reconocimientos a evaluados	\$400,00		\$400,00
	Retroalimentación Posterior		\$467,19	\$467,19
	TOTAL			\$2.520,38

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

Es importante señalar que los costos que se presentaron son costos estimados y están de acuerdo a la naturaleza de la organización, además pueden variar de acuerdo a la periodicidad con la que se decida efectuar y los medios que se usarán sean estos físicos o entornos virtuales.

Se extrajo costos globales de la aplicación de las principales etapas que involucran la intervención de especialistas en áreas específicas como capacitaciones, retroalimentación etc. Los valores a medida que se apliquen periódicamente se verán reducidos ya que al estar previamente ejecutados en un periodo semestral no será necesario volver a ejecutar o aplicar, este es el caso de los resultados que para la próxima evaluación serán considerados como datos iniciales, del mismo modo con las publicaciones internas ya que únicamente requerirán ajustes, finalmente los entornos virtuales se alquilarán por un año para aprovechar en dos evaluaciones de desempeño propuesto.

3.3.3.7 Sistema de Seguimiento y monitoreo

Tabla 17-3: Matriz de Seguimiento y monitoreo de actividades.

Etapa	Estrategia	Acción	Resultados esperados	Responsable
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.	Gestión y Desarrollo Humano
	Sensibilización	Sensibilización a los colaboradores y líderes: se ejecuta sesiones en las áreas y proyectos.	Lograr la participación activa de los proyectos mejorando la imagen y percepción del área.	
	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.	
Metas y competencias	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.	Involucrar el área de Sistemas en la gestión del proyecto. Lograr que evaluadores y evaluados realicen una evaluación objetiva.	Gerencia, jefaturas, Gerencias de proyectos.
Seguimiento	Liderazgo	Monitoreo: seguimiento constante de parte del evaluador y del área de GDH.	Identificar indicadores los que debemos potenciar en los colaboradores de la empresa.	Gestión Desarrollo Humano, Gerencia, jefaturas, y Gerencias.
		Recoger de evidencias: esta información es de utilidad para emprender acciones 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 y del área de Gestión y Desarrollo Humano para alinear los comportamientos a la estrategia de la empresa.	Disminuir errores en el desempeño de las funciones de los colaboradores.	
Evaluación	Comunicación y liderazgo.	Valoración del desempeño: el evaluador ejecuta una valoración del desempeño.	Lograr que todos los colaboradores posean los resultados de su evaluación.	
		Calificación: el área de Gestión y Desarrollo Humano realiza la calificación.		
		Notificación: se envía los resultados de su evaluación.		

Fuente: (Andrade, 2012, p. 88)

Etapa	Estrategia	Acción	Resultados esperados	Responsable
Retroalimentación	Comunicación y liderazgo.	Desarrollo y calendarización del programa de retroalimentación	Planificar y organizar los tiempos de disposición de los colaboradores.	Gestión y Desarrollo Humano, Gerencia, jefaturas, Gerencias de proyectos.
			Alinear los resultados y brechas de los colaboradores con los planes de acción individual y grupal.	
		Formación: para la transmisión de los resultados a los directivos	Lograr explicar los resultados a la plana directiva.	
		Implementar el plan 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: (Andrade, 2012, p. 89)

3.3.4 Descripción de la Herramienta

En la siguiente tabla, se deben introducir los datos del evaluador, el evaluado y sus correspondientes puestos, esto con el fin de identificar la perspectiva de evaluación.

3.3.4.1 Ficha de datos informativos

Tabla 18-3: 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

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

- **Comunicación**

Este aspecto, evalúa la forma de comunicarse con el entorno del evaluado y la comprensión que los demás tienen de este proceso.

Tabla 19-3: Ficha de procesos

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

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

- **Liderazgo**

En este aspecto se considera la influencia que sus acciones ejercen sobre los resultados que se obtienen periódicamente

Tabla 20-3: Liderazgo

LIDERAZGO	
5	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

- **Motivación**

Este aspecto en especial, evalúa la forma en que el involucrado se relaciona emocionalmente con el entorno, mostrando una parte más humana y como está afecta al entorno

Tabla 21-3: Motivación

MOTIVACION	
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen 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

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

- **Seguridad, Orden y Limpieza**

Tabla 22-3: Seguridad, Orden y Limpieza (SOL)

SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	
5	Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva récord sin accidentes.
4	Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo, en seguridad puede mejorar. Buen récord sin accidentes.
3	La inconsistencia 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

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

Capacitación y Desarrollo

Este punto de evaluación relaciona el interés que el involucrado presenta por mejorar educativa y profesionalmente para el cumplimiento de sus objetivos.

Tabla 23-3: Competencias de evaluación: Capacitación y Desarrollo

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

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

- **Actitud y Colaboración**

Este aspecto, evalúa las competencias actitudinales que influyen en el trabajo en equipo y el manejo de talento humano.

Tabla 24-3: Competencias de evaluación: Actitud y Colaboración

ACTITUD Y COLABORACION	
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 él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

- **Solución de Problemas**

Esta característica involucra el compromiso del evaluado por emitir criterios que ayuden a solucionar problemas que puedan presentarse.

Tabla 25-3: Manejo de Conflictos

SOLUCION DE PROBLEMAS	
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le 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 que se presentan.
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

- **Ambiente de Trabajo**

Esta cuestión psicológica determina que tanta confianza de participar en solución de conflictos y si su trabajo grupal está teniendo un impacto positivo.

Tabla 26-3: 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 agusto, 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 de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

- **Capacidad Personal**

Las aptitudes y conocimientos se evalúan en este apartado, tanto para la preparación de tipo académico y de nivel profesional

Tabla 27-3: Capacidad Personal

CAPACIDAD PERSONAL	
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado 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 conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

- **Costos y Productividad**

En este punto se define si existe relación entre lo que se obtiene y los que se invierte, tanto en medio personal como el tecnológico.

Tabla 28-3: Costos y Productividad

COSTOS Y PRODUCTIVIDAD	
5	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.
2	deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.
1	Total, falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

3.3.5 Aplicación Piloto de la Herramienta

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

Datos Informativos

Nuestra evaluada es la Ing. María Elena Mora Chunllo, quien desempeñó el cargo de Gestor de Compras Públicas, cabe señalar que al momento de la evaluación había sido trasladada a otro departamento. A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos:

Tabla 29-3: Información del Evaluado

APRECIACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS			
<i>María Elena Mora Chunllo</i>			
<i>Gestora de Compras Públicas</i>			
Nivel superior:	Erik Nuñez	Puesto:	Director Administrativo
Nivel igual:	Juan Carlos Chavarrea	Puesto:	Analista de Tics
Nivel inferior:	Luis Miguel Maigua	Puesto:	Técnico de Compras Públicas
		Fecha:	05 de abril de 2021

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

Comunicación

Este aspecto tiene una calificación ecuaníme entre los evaluadores, que determinan que la manera de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.

Tabla 30-3: Comunicación

PARÁMETROS		CALIFICACIONES			
	COMUNICACIÓN	AUTO	SUP.	IGUAL	INF.
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.				
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos, pero NO con todos.				
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.				
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.				
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	5	5	5	5

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

Liderazgo

La mayoría de los evaluadores determinan que la evaluada ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y cómo hacerlo. Tiene seguridad, sin embargo, consideran que se puede mejorar.

Tabla 31-3: Evaluación del liderazgo

PARÁMETROS		CALIFICACIONES			
	LIDERAZGO	AUTO	SUP.	IGUAL	INF.
5	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.				
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.				
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.				
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.				
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	4	4	4	5

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

Motivación

Se considera a la evaluada como una persona que activamente motiva a su entorno, su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.

Tabla 32-3: Evaluación de la motivación

PARÁMETROS		CALIFICACIONES			
	MOTIVACION	AUTO	SUP.	IGUAL	INF.
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen 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.	5	4	5	5

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

Seguridad, Orden y Limpieza

Esta tabla nos muestra que su entrono de trabajo am menudo esta ordenado y posibilitado para evitar accidentes, sin embargo, desde la perspectiva superior se evidencia que se puede mejorar a fin de evitar problemas o posibles accidentes.

Tabla 33-3: Evaluación de Seguridad, Orden y Limpieza

PARÁMETROS		CALIFICACIONES			
	SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	AUTO	SUP.	IGUAL	INF.
5	La limpieza, orden y seguridad (apego a normas y procedimientos) en las áreas de trabajo que le corresponden son sobresalientes. Lleva récord sin accidentes.				
4	Hay limpieza y orden en su/s área/s de trabajo, sin embargo, en seguridad se puede mejorar. Lleva buen récord sin accidentes.				
3	La inconsistencia en la limpieza, orden y seguridad 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 este sentido da muy mala imagen de su/s área/s de trabajo y de igual forma ha habido constantes y serios accidentes.	5	3	5	4

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

Capacitación y Desarrollo

Se registra un importante flujo de capacitación desde la perspectiva de subordinado y el jefe superior, sin embargo, es necesario considerar que ese nivel de capacitación se da en los resultados que arroja sobre otras dependencias, en este caso hace falta mejorar en este aspecto para mejorar las relaciones con otras dependencias

Tabla 34-3: Evaluación de Capacitación y Desarrollo

PARÁMETROS		CALIFICACIONES			
	CAPACITACION Y DESARROLLO	AUTO	SUP.	IGUAL	INF.
5	Mantiene permanente y adecuadamente capacitados y adiestrados a su equipo de trabajo, anticipándose además a las necesidades que haya en este sentido.				
4	Todos en su equipo de trabajo se mantiene bien capacitados y adiestrados, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.				
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.				
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.				
1	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	4	4	2	5

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

Actitud y Colaboración

La relación que se mantiene con su entorno denota que su equipo de trabajo y el evaluado, se ven con buena actitud y colaboración todos los días, esto influye sobre la sinergia del entorno e impacta sobre los resultados.

Tabla 35-3: Evaluación de la Actitud y Colaboración

PARÁMETROS		CALIFICACIONES			
	ACTITUD Y COLABORACION	AUTO	SUP.	IGUAL	INF.
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcionalmente plena y permanente de colaboración de servicio.				
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.				
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.				
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.				
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo. Se perciben envidias y hasta problemas internos.	5	4	4	4

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

Solución de Problemas

El evaluado encuentra soluciones sorprendentemente efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan, esto evita que se puedan presentar errores secuenciales.

Tabla 36-3: Evaluación del manejo de Problemas

PARÁMETROS		CALIFICACIONES			
	SOLUCION DE PROBLEMAS	AUTO	SUP.	IGUAL	INF.
5	Encuentra soluciones sorprendentemente efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le 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 que se presentan.				
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	5	5	4	5

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

Ambiente de trabajo

Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento. Esta apreciación es general mejora el ambiente y propicia el desarrollo de actividades de manera más efectiva

Tabla 37-3: Evaluación del Ambiente de Trabajo

PARÁMETROS		CALIFICACIONES			
	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.				
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 de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	5	5	3	5

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

Capacidad Personal

Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales, sin embargo, en alguna ocasión ha demostrado deficiencias que posteriormente fueron solucionadas.

Tabla 38-3: Evaluación de la Capacidad Personal

PARÁMETROS		CALIFICACIONES			
	CAPACIDAD PERSONAL	AUTO	SUP.	IGUAL	INF.
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.				
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado 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 conocimientos, habilidad o experiencia le ha evitado conseguir los resultados.				
1	Denota grandes deficiencias personales y profesionales para llevar a cabo su trabajo.	5	5	3	4

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

Productividad

Este parámetro identifica que hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran, sin embargo, no está por demás ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad para así reducir costos.

Tabla 39-3: Evaluación de la Productividad.

PARÁMETROS		CALIFICACIONES			
	PRODUCTIVIDAD	AUTO	SUP.	IGUAL	INF.
5	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad				
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.				
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.				
2	Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.				
1	Total, falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad	5	4	3	5

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

3.3.6 Resultados Consolidados

A continuación, se muestran los resultados consolidados, cabe fijarnos en los resultados promediados y pasar a la explicación general que se detalla en los gráficos

Se puede evidenciar que la mayoría de sectores se encuentra en una muy buena sinergia con la evaluada, sin embargo, hay que reforzar las relaciones entre los directores o encargados de cada dependencia perteneciente a la Dirección de Gestión Administrativa, ya que la relación que se tiene con el departamento de Tics es prácticamente nula, la dirección de be reforzar los canales de comunicación entre estas dos dependencias.

Del mismo modo, se debe hacer énfasis en el criterio de capacitación y desarrollo ya que es indispensable preparar al entrono para el manejo de problemas y estar siempre actualizando el conocimiento para situaciones que se actualizan de la mano de los factores externos a la organización

Tabla 40-3: Evaluación Consolidada

	AUTO	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	5	5	5	5	5,00
LIDERAZGO	4	4	4	5	4,33
MOTIVACION	5	4	5	5	4,67
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	5	3	5	4	4,00
CAPACITACION Y DESARROLLO	4	4	2	5	3,67
ACTITUD Y COLABORACION	5	4	4	4	4,00
SOLUCION DE PROBLEMAS	5	5	4	5	4,67
AMBIENTE DE TRABAJO	5	5	3	5	4,33
CAPACIDAD PERSONAL	5	5	3	4	4,00
PRODUCTIVIDAD	5	4	3	5	4,00
TOTALES	5,33	4,78	4,22	5,22	4,74

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Chinche Duicela, Jhonntan, 2021

3.3.6.1 Representación de los resultados

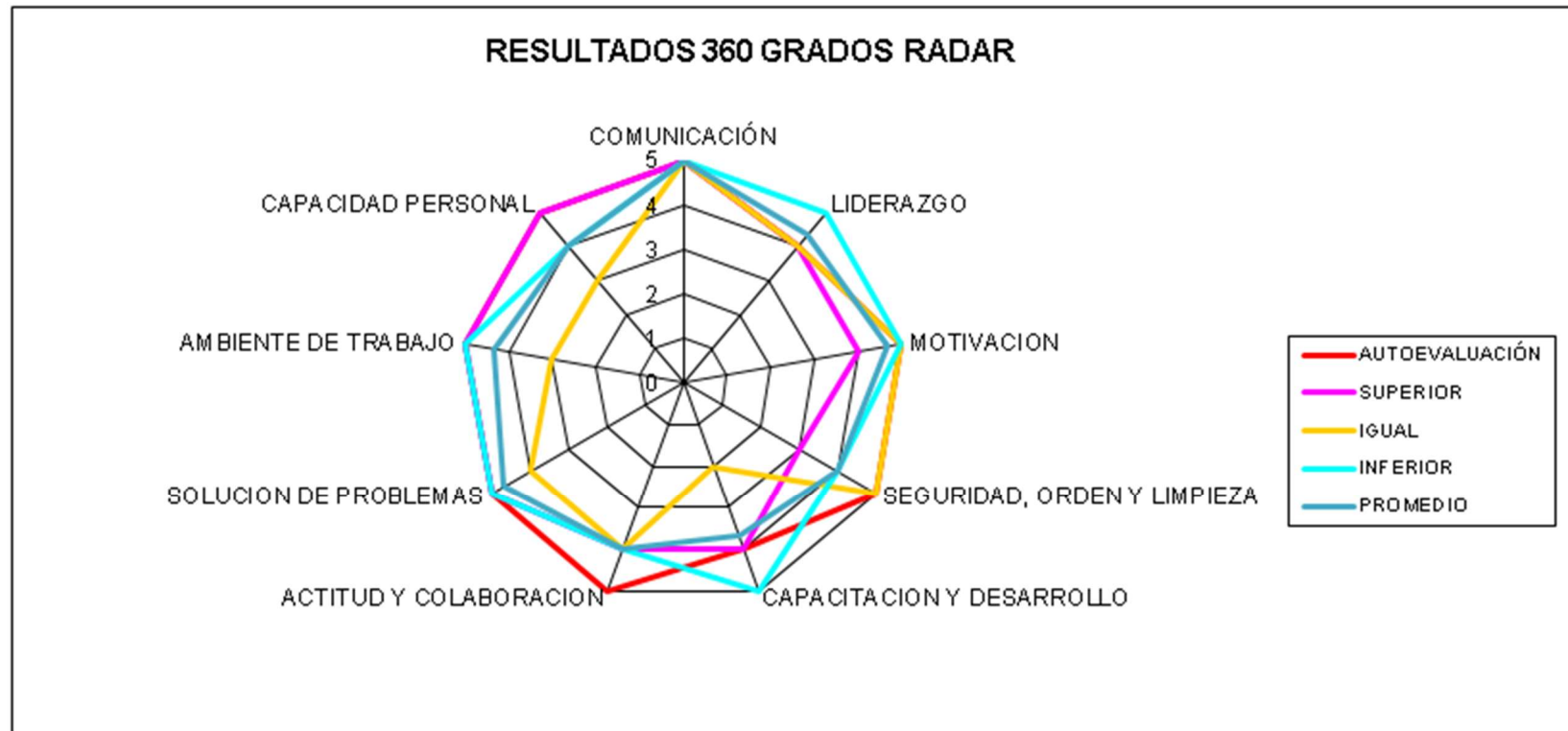


Gráfico 15-3. Radar de la evaluación de desempeño.

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

En este gráfico se puede evidenciar que el área de capacitación y desarrollo debe tener un reforzamiento general, así como también se deben mejorar los lazos de comunicación con las demás dependencias departamentales, en este caso Tics y Activos Fijos, además se puede fomentar mejores prácticas de seguridad orden y limpieza en el entorno de trabajo, que a su vez modificará los valores obtenidos sobre ambiente de trabajo.

3.3.6.2 Representación de los resultados

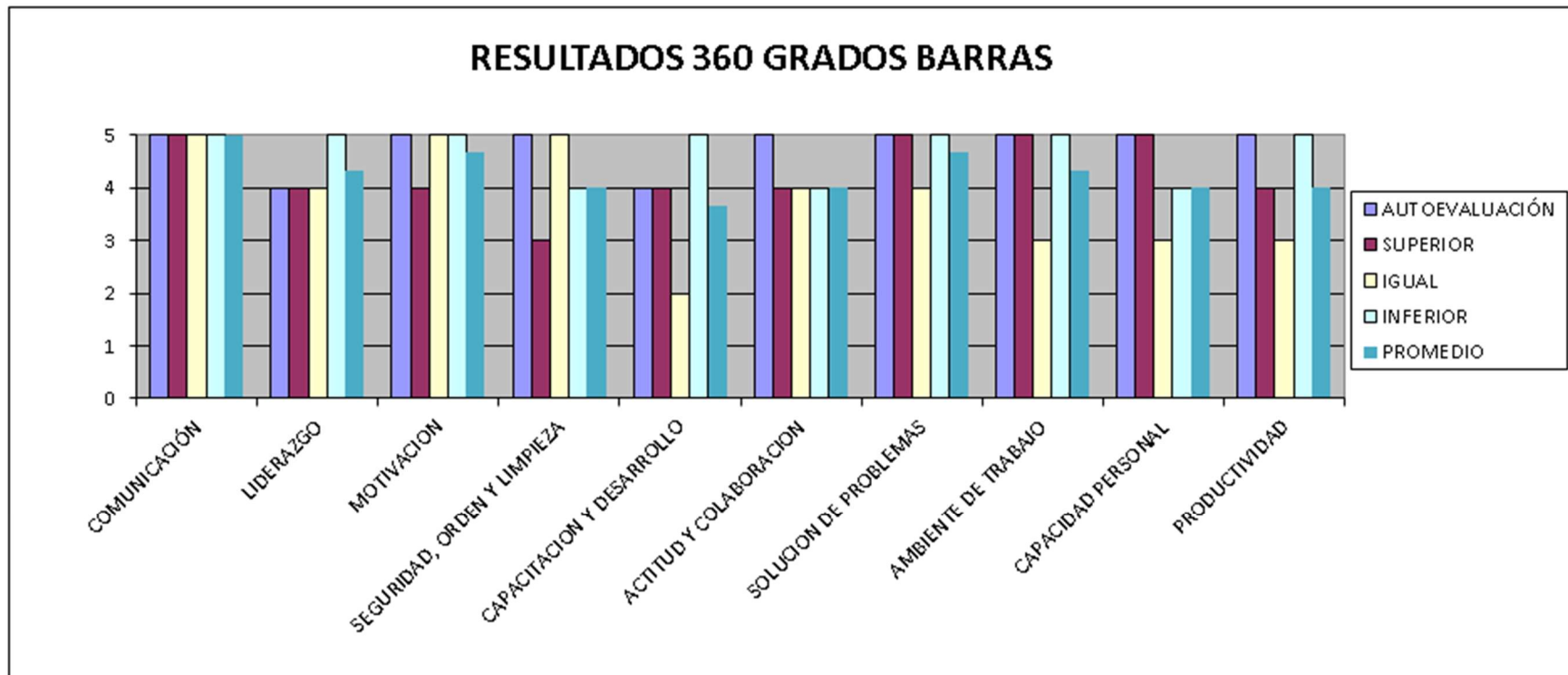


Gráfico 16-3. Comparación entre las calificaciones por parámetro

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Chinche, Jhonnatan, 2021

De acuerdo al promedio que presenta este gráfico, se deben mejorar las capacidades personales para potenciar los resultados de la Dirección, entonces a nivel general se requiere la atención sobre la actitud y la colaboración entre los evaluados y su entorno, tanto en cuestiones de índole laboral como la sinergia propia del entorno de trabajo, esto se va a lograr reconociendo los patrones de comportamiento y definiendo estrategia que ayuden a mejorar el nivel comunicativo.

CONCLUSIONES

Cabe recalcar, que de acuerdo a la “*Ordenanza Sustitutiva del Estatuto Orgánico de la Gestión Organizacional por Procesos del GADM Guano*”, promulgada en 2020 y aplicada progresivamente en todas las direcciones del GADM, determinan reducir de 5 departamentos (TTHH, TICS, Activos Fijos, Compras Públicas, Seguridad y Salud Ocupacional) a 3 departamentos (Compras Públicas, TICS, Activos Fijos), modificando nuestra población objetivo. En este trabajo, se pudo identificar que en las dependencias estudiadas no se ha desarrollado una evaluación de desempeño en al menos 3 años y tomando como base la última evaluación de desempeño desarrollada en el año 2018, se evidenció que durante la ejecución de esta evaluación no se dio una adecuada preparación previa, ni un seguimiento posterior al proceso de evaluación de desempeño. Eso desembocó directamente sobre el desconocimiento de las funciones y del impacto que el trabajo individual generaba sobre el logro de objetivos grupales.

A continuación, se presentan las principales conclusiones a las que se llegó tras la aplicación de nuestro trabajo de investigación:

- En primer lugar, se determinó que desarrollar un sistema de evaluación de desempeño de 360 grados, sí modifica positivamente el comportamiento profesional y personal de los colaboradores de la Dirección de Gestión Administrativa del GADM Guano. Al comparar los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas y los datos provenientes de la aplicación piloto de la herramienta de evaluación de desempeño de 360 grados, se notó que los colaboradores poseen un mayor reconocimiento de las tareas y actividades propias de su puesto de trabajo, desarrollan un mejor proceso de comunicación intra e interdepartamental y la resolución de problemas se da de una manera más eficiente.
- Luego, al realizar el diagnóstico interno de esta dependencia, se pudo identificar que la comunicación, tanto intradepartamental como interdepartamental tiene considerables deficiencias; por una parte resulta difícil intercambiar ordenes con niveles superiores e inferiores, debido a que el proceso comunicativo tiene cierto grado de ambigüedad, lo que produce errores en la ejecución efectiva de sus actividades y consecutivamente impacta de forma negativa sobre los resultados grupales esperados y la retroalimentación objetiva. Además, los colaboradores tienen dificultad para entender las obligaciones y responsabilidades de su puesto de trabajo al carecer de un manual de funciones o un descriptivo de cargo.
- Tras identificar las limitantes generales y evaluar los resultados individuales, se concluye que, dada la naturaleza de la organización, el sistema de evaluación de 360 grados propuesto resulta idóneo, a continuación, se destacan las principales razones:
 1. El sistema de evaluación de desempeño de 360 grados propuesto es proclive a adaptarse a la organización ya que requiere del análisis previo de factores de

desarrollo organizacional como comunicación, liderazgo, motivación y solución de problemas, ampliando el horizonte de concepción de la organización.

2. La evaluación se desarrolla sistemáticamente, permitiendo reconocer con facilidad si se está cometiendo errores o se está omitiendo algún componente clave en la organización, además requiere de trabajo conjunto de áreas o departamentos ajenos a la Dirección de Gestión Administrativa para fortalecer el proceso.
3. Involucra aspectos personales como capacidad personal y la percepción del ambiente laboral, que tienen relación al desempeño del evaluado, brinda también diversas perspectivas de dicho desempeño, aperturando la posibilidad de reforzar ciertos problemas que puedan omitirse en un diverso sistema de evaluación.
4. El proceso una vez aplicado se constituye como cíclico, es decir se empieza a aplicar de manera recurrente como una herramienta de mejora continua, que no busca el reemplazo del contingente humano, sino la maximización de sus fortalezas y la mitigación de sus debilidades, además que propicia el desarrollo profesional dentro de la organización y el desarrollo personal fuera de la misma.

El paso desde el sistema de evaluación tradicional hacia el sistema de evaluación de 360 grados propuesto debe darse progresivamente, considerando que es la primera vez en ser aplicado, debe contar con la participación activa de las autoridades encargadas del control y manejo de talento humano, así como también del despacho legal del GADM Guano.

Para evitar contradicciones legales, se debe trabajar bajo la “*Normativa Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño*” propuesta por la LOSEP y aplicada en los organismos de control gubernamental. Además, se debe actualizar la herramienta periódicamente tras la finalización del proceso de evaluación de desempeño, debido a que se actualizan varios parámetros y se reconocen nuevas áreas de interés.

RECOMENDACIONES

Se recomienda tomar en consideración la aplicación del sistema de evaluación de 360 grados propuesto, involucrando todas las áreas de interés, desarrollando cada fase como se ha propuesto y brindando continuidad.

La comunicación del proceso debe darse con antelación, empezando por definir un equipo capaz de llevarlo a cabo, conformado por las áreas a evaluar, así como también por departamentos que aseguren el correcto desarrollo del sistema, en este caso la unidad jurídica del GADM, la unidad de Relaciones Públicas y Tecnologías de Información y Comunicación.

- Previo a iniciar un sistema de evaluación de desempeño de 360 grados, se recomienda estructurar cada departamento de acuerdo a las necesidades que se presenten, definiendo responsabilidades y obligaciones en documentos físicos que brinden apoyo legal y den paso a directrices de actuación en situaciones normales y adversas.
- Además, se recomienda implementar un modelo de comunicación que sea formal, pero que sea relajado y utilice un lenguaje cotidiano para que no existan ambigüedades en todo el proceso.
- 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.

La Evaluación de desempeño es un proceso que no termina, y es por ello que debe afianzarse a la organización como una puerta hacia nuevas oportunidades de mejora y superación.

En trabajos posteriores, 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 del desempeño del evaluado.

Cabe destacar que la concepción de Evaluación de Desempeño debe obligatoriamente trascender hacia la idea de un banco de oportunidades, dejando de lado falacias y prejuicios que se forman alrededor de la incertidumbre que actualmente rodea una Evaluación de Desempeño, este trabajo de investigación no es una camisa de fuerza, se puede modificar siempre y cuando no se afecte al objetivo, hacer de las profesionales, mejores versiones de sí mismos.

BIBLIOGRAFÍA

- AGENDA. (2019). Las consecuencias de la mala comunicación en tu empresa. Agenda: Profesionales & Negocios. Recuperado de:
<https://www.revistaagenda.net/blog/las-consecuencias-de-la-mala-comunicacion-en-tu-empresa/>
- Aguiar Zumba, C. (2016). MODELO DE GESTIÓN COMUNICACIONAL PARA EL PARQUE ACUÁTICO. LOS DESCENTRALIZADO. ELENES DEL DEL. CANTÓN. GOBIERNO GUANO,. PROVINCIA. CHIMBORAZO PERIODO 2014 - 2015. (Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de:
<https://1library.co/document/qv1x651y-gestion-comunicacional-acuatico-gobierno-autonomo-descentralizado-provincia-chimborazo.html>
- Andrade, V. (2012). Diseño e implantación de un sistema de evaluación del desempeño por competencias y su impacto en la productividad de los trabajadores de la empresa GlobalChem Cía. Ltda. (Tesis de Pregado, Universidad Central del Ecuador),
Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2086>
- Arias, A. (2012). Unidad Didáctica 3: La Gestión de los Procesos. Recuperado de:
<https://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>
- Armijos, E., & Hoyos, M. (2015). “ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL EN LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY, PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CANTÓN GUACHAPALA” PERIODO 2015. (Tesis de Pregrado, Universidad de Cuenca). Recuperado de:
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/24601>
- Asamblea Nacional. (2017). LEY ORGANICA DE EMPRESAS PUBLICAS, LOEP. Quito: Asamblea Nacional .
- Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador . (2008). Constitución de la República del Ecuador . Montecristi: Asamblea Nacional .
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2016). LEY ORGANICA DE SERVICIO PUBLICO, LOSEP. Recuperado de:
https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAb.pdf
- Benítez, E. (1999). Probabilidad y Estadística: Apuntes digitales. Hidalgo: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

- blog.Ascendo. (2018). ¿Qué es una evaluación de desempeño 360 grados? [Entrada de Blog]
Recuperado de: <https://blog.acsendo.com/que-es-evaluacion-de-desempeno-360/>
- blog.elinsignia.com. (2017). Evaluación de desempeño en el ámbito laboral. [Entrada de Blog]
Recuperado de:
<https://blog.elinsignia.com/2017/11/02/evaluacion-del-desempeno-en-el-ambito-laboral/>
- Boyatzis, R. (1982). *The Competen Manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Bustamante, R. (2018). Encuestas, ¿Qué tan probable es que te digan la verdad? *Revista Vacío*:
Recuperado de: <http://revistavacio.com/ciencia-y-tecnologia/encuestas/>
- Cardenas, J., & Ochoa, L. (2016). “DISEÑO DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN INTEGRAL PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUANO PERIODO 2014-2015. (Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo) Recuperado de:
<http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/6481/1/42T00391.pdf>
- Carvajal, G., Valls, W., Lemoine, F., & Alcívar, V. (2017). *Gestión por Procesos: Un Principio de la Gestión de Calidad*. Recuperado de:
https://issuu.com/marabiertouleam/docs/gestion_por_procesos
- Chiavenato, I. (2011). *Evaluación del Desempeño*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiluiza, G. (2014). PLAN COMUNICACIONAL PARA FORTALECER LA IMAGEN INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUANO A TRAVÉS DE LA PROMOCIÓN DE SUS ATRACTIVOS TURÍSTICOS. (Tesis de Pregrado, Universidad Autónoma Regional de los Andes)
Recuperado de:
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/2183/1/TURDCV003-2015.pdf>
- Coinedrau, R. (2022). *Evaluación 360 Grados: Guía Completa para Aplicarlas en 2022*.
Recuperado de:
<https://www.integratec.com/blog/evaluacion-360-grados-guia-completa.html>
- Collado, C. (2009). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- De la Garza, E. (2004). La Evaluación Educativa. *Revista mexicana de investigación educativa*, 807-816.
- Del Rio, D. (2015). El proceso de Evaluación de Desempeño I: Diseño. [Entrada de Blog]
Recuperado de: <https://www.hrider.net/cms/blog/1902/1/el-proceso-de-evaluacion-de-desempeno-i-diseno.html>
- Dueñas, F. (2018). ¿Qué es una evaluación de desempeño 360 grados? [Entrada de Blog]
Recuperado de: <https://blog.acsendo.com/que-es-evaluacion-de-desempeno-360/>

- Evaluar. (2019). ¿Con qué regularidad se deben hacer evaluaciones de desempeño? [Entrada de Blog] Recuperado de: <https://blogs.evaluar.com/con-que-regularidad-se-deben-hacer-evaluaciones-de-desempe%C3%B1o>
- Fernández, F. (2018). La evaluación y su importancia en la educación. Recuperado de: <https://educacion.nexos.com.mx/?p=1016>
- Ferreira, T. (2017). Qué es el diseño y cómo esta área puede ser útil para tu vida y tu negocio. [Entrada de Blog] Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-diseno/>
- GADM Guano. (2020). LA ORDENANZA SUSTITUTIVA DEL ESTATUTO ORGÁNICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DELCANTÓN GUANO. Recuperado de: <https://www.municipiodeguano.gob.ec/index.php/enlaces?task=download.send&id=337&catid=4&m=0>
- Galeana, P. (2017). Cómo elaborar un plan de formación para empleados. Innovation & Entrepreneurship Business School, [Entrada de Blog] Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/como-elaborar-plan-formacion-rrhh-2-0/>
- GeoVictoria. (2021). La evaluación de desempeño: un nuevo enfoque para 2021. Recuperado de: <https://www.geovictoria.com/cl/evaluacion-de-desempeno/>
- Insignia . (2017). Evaluación de desempeño en el ámbito laboral . [Entrada de Blog] Recuperado de: <https://blog.elinsignia.com/2017/11/02/evaluacion-del-desempeno-en-el-ambito-laboral/>
- Integratec. (2020). Evaluación 360 Grados: Guía Completa para Aplicarlas. [Entrada de Blog] Recuperado de: <https://www.integratec.com/blog/evaluacion-360-grados-guia-completa.html>
- Kenjo. (2019). ¿Cómo hacer una autoevaluación de desempeño laboral? [Entrada de Blog] Recuperado de: <https://blog.kenjo.io/es/como-hacer-una-autoevaluacion-de-desempeno-laboral>
- Leyva, C., De Miguel, M., & Pérez, R. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. Ingeniería Industrial, 3-7.
- LinkTech. (2018). ¿Qué importancia tiene la evaluación 360 en tu empresa y sus empleados? Recuperado de: <https://linktech.com.mx/2018/10/23/que-importancia-tiene-la-evaluacion-360-en-tu-empresa-y-sus-empleados/>
- Malzoni, E. (2018). Evaluación de Desempeño: Qué es y Cómo funciona. [Entrada de Blog] Recuperado de: <https://qulture.rocks/es/blog/evaluacion-de-desempeno-como-funciona/>
- Medel, R., & Asún, R. (2014). Encuestas de evaluación docente y sesgos de género: un estudio exploratorio. Calidad en la Educación , 2-5 .

- MOPTVDU. (2016). Plan de seguimiento para la mejora continua del desempeño laboral de las y los empleados del MOPTVDU. San Salvador: Unidad de Formación y Desarrollo.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (1999). El entorno empresarial: La empresa, su organización Revista Complutense de Educación , 15-35.
- Pérez, A. (2009). Evaluación de desempeño laboral. Revista UPIICSA, 6.
- Pérez, J. (2010). Gestión por procesos. Madrid: ESIC. Recuperado de: <https://gestiondecalidadmpn.files.wordpress.com/2012/02/01-pc3a9rez-gestic3b3n-por-procesos-cc3b3mo-utilizar-iso-9001-2000-para-mejorar-la-gestic3b3n-de-la-organiz.pdf>
- Pérez, O. (2016). Pasos para realizar una evaluación del personal 360 grados. [Entrada de Blog] Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com.mx/pasos-para-realizar-una-evaluacion-del-personal-360-grados>
- Popo, F. (2015). Evaluación de desempeño: Oportunidad o Amenaza . Santiago de Cali: Universidad ICESI .
- Qulture.Rocks. (2018). Evaluación de Desempeño: Qué es y Cómo funciona. [Entrada de Blog] Recuperado de: <https://qulture.rocks/es/blog/evaluacion-de-desempeno-como-funciona/>
- Rivero-Remírez, Y. (2019). Evaluación de desempeño, tendencias actuales . Revista Archivo médico de Camagüey, 5-7.
- Rocca, A. (2017). Herramientas para la evaluación del desempeño del personal y para la auto-evaluación de la Jefatura de Biblioteca. Mexico D.F.: Universidad Veracruzana .
- Russel, F. (2017). Importancia del análisis de puestos en las organizaciones. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/importancia-del-analisis-de-puestos-en-las-organizaciones/>
- Sampieri, H., & Mendoza, C. (2008). El matrimonio cuantitativo cualitativo: el paradigma mixto. 6º Congreso de Investigación en Sexología. Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Suárez, M. (2013). El Autoconocimiento: Una herramienta para la calidad en la "relación de ayuda". Las Palmas de Gran Canaria: Universidad Internacional de la Rioja.
- Talavera, D. (2017). Ventajas y Desventajas de la Evaluación del Desempeño Laboral. [Entrada de Blog] Recuperado de: <http://evaldesempeno.blogspot.com/2017/10/ventajas-y-desventajas-de-la-evaluacion.html>
- UAHC. (2017). Informe de Resultados de Evaluación de Desempeño. Santiago de Chile: Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- Universidad ESAN. (2017). La retroalimentación: pieza clave en la mejora del desempeño. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-retroalimentacion-pieza-clave-en-la-mejora-del-desempeno/>

- Valdez, Á., Cantón, M., & Mercado, M. (2006). Aceptación del instrumento de evaluación del desempeño profesional en la carrera magisterial. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 5-13.
- Varela, J. (2011). DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA INSTITUCIÓN FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO (FEPP) OFICINA CENTRAL. (Tesis de Pregrado, Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito) Recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/2782>



ANEXOS



ANEXO A: CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GADM GUANO

Objetivo: Determinar el nivel de conocimiento de los colaboradores de esta dirección de gestión, sobre los sistemas de evaluación tradicional y de 360 grados

Dirigido a: Todos los colaboradores de la Dirección de Gestión Administrativa Del GADM Guano.

Instrucciones: Marque con una X dentro del recuadro en la opción que crea conveniente.

Nombre:	
Cargo:	
Edad:	
Género:	

1. ¿Cómo es la comunicación con su entorno (jefes, colegas, subordinados y clientes)?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

2. ¿Le es posible saber si ha cometido o no, errores en el desarrollo de sus actividades laborales?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

3. ¿Recibe usted una retroalimentación sobre los resultados obtenidos fruto de las actividades que realiza? Y de ser el caso, ¿Esta retroalimentación es formal o informal?

- Si
- No
- Formal
- Informal

4. ¿Hace cuánto tiempo fue su última evaluación de desempeño?

Entre 1 y 3 años

Entre 3 y 5 años

Nunca

5. ¿Conoce usted qué sistema de evaluación de desempeño desarrolla el GADM Guano?

Si

No

Si su respuesta es NO, por favor avance a la pregunta número 10

6. ¿Se le dio una preparación (capacitación) previa a aplicar el proceso de evaluación de desempeño?

Si

No

7. A su parecer ¿el sistema de evaluación de desempeño es?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

8. ¿Tiene usted acceso a los resultados de la evaluación de desempeño?

Si

No

9. ¿Sabe usted si luego de la evaluación de desempeño se realizan acciones de seguimiento a los resultados obtenidos (capacitaciones, promociones, recompensas)?

Si

No

10. ¿Conoce usted sobre el sistema de evaluación de desempeño de 360 grados?

Si

No

11. ¿Cree usted que desarrollar un sistema de evaluación de 360 grados incidirá positivamente sobre la ejecución de las actividades desarrolladas por los colaboradores de la Dirección de Gestión Administrativa del GADM Guano?

Si

No

ANEXO B: APLICACIÓN DE ENCUESTAS A COLABORADORES

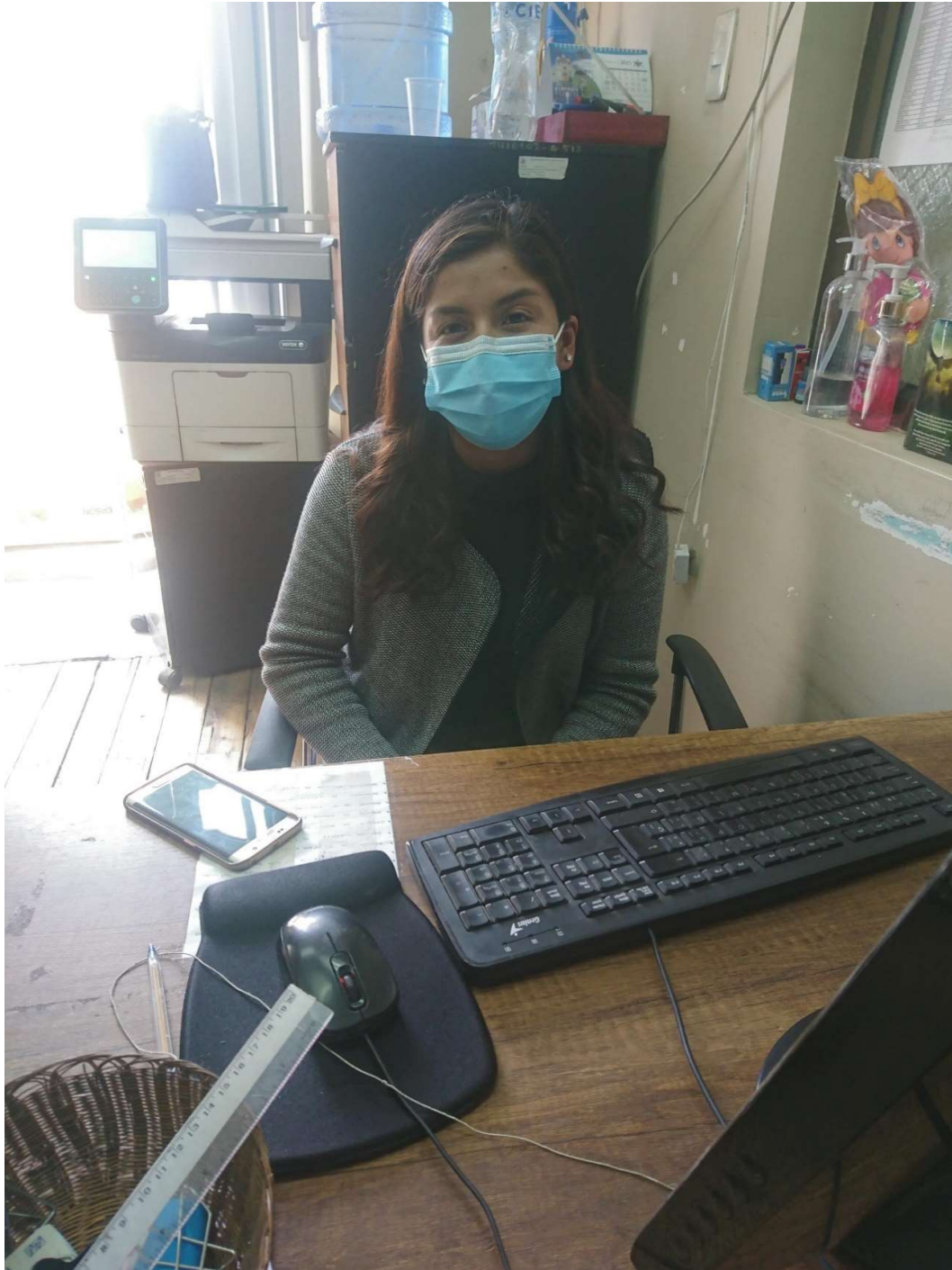


Figura 1 – A: Colaboradora en aplicación de encuestas

Realizado por: Chinche, Jhonnatan. 2021



Figura 2 – A: Colaboradora en aplicación de encuestas

Realizado por: Chinche, Jhonnatan. 2021



Figura 2 – A: Colaboradora en aplicación de encuestas

Realizado por: Chinche, Jhonnatan. 2021



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: 04 / 04 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: JHONNATAN FABRICIO CHINCHE DUICELA
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



04 / 04 / 2022

0528-DBRA-UTP-2022