



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

#### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE TENA PERÍODO 2021**

##### **Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES:** LUIS FERNANDO MENDOZA NARANJO-  
SILVANA JHAMYLETH RIVERA CÁCERES

**DIRECTOR:** ING. OSCAR IVÁN GRANIZO PAREDES

Riobamba - Ecuador

2022

© 2022, **Luis Fernando Mendoza Naranjo & Silvana Jhamyleth Rivera Caceres**

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

Nosotros, Luis Fernando Mendoza Naranjo y Silvana Jhamyleth Rivera Cáceres, declaramos que el presente Trabajo de Titulación es de nuestra autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes, están debidamente referenciados.

Como autores, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 11 de octubre del 2022



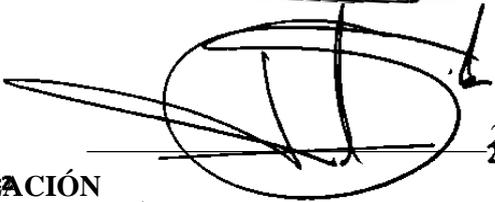
Silvana Jhamyleth Rivera Cáceres  
C.I. 150072692-0



Luis Fernando Mendoza Naranjo  
C.I. 060583273-2

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE TENA PERÍODO 2021**, realizado por el señor: **LUIS FERNANDO MENDOZA NARANJO**, y la señorita: **SILVANA JHAMYLETH RIVERA CÁCERES**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Carmita Efigenia Andrade Álvares <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2022-10-11
Ing. Oscar Iván Granizo Paredes <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2022-10-11
Abg. Roberto Fabián Sánchez Chávez <b>MIEMBRO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2022-10-11

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación va dedicado especialmente a Dios por brindarme sabiduría pues sin él, nada de esto hubiera sido posible, a mi padre Benigno Rivera quien estuvo a mi lado en todo momento, apoyándome incondicionalmente, brindándome su cariño, su confianza, sus consejos y dándome ánimos cada vez que quería rendirme, ya que gracias a su apoyo pude culminar mi carrera y llegar a este gran logro de vida.

**Silvana**

El presente trabajo de titulación está dedicado principalmente a Dios por haberme brindado la oportunidad de poder cumplir una meta más, por darme también el mejor regalo de mi vida que es mi hija y convertirse en mi mayor fuente de motivación para poder seguir cumpliendo mis metas, también sin dejar a un lado a mi familia, a mis amigos y a todas las personas que confiaron en mí para poder llegar al objetivo ya que a través de sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todo el proceso .

**Luis**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme acompañado en todo momento y guiado en este camino. Agradezco también a mi familia en especial a mi PADRE por siempre querer lo mejor para mí, aconsejarme, apoyarme y darme ánimos para que continúe adelante cuando estado a punto de rendirme.

A mi tribunal de Tesis el ingeniero Oscar Granizo director y el abogado Roberto Sánchez, quienes han estado guiándome y orientando todo este tiempo con sus conocimientos durante el desarrollo de mi tesis, la cual ha sido finalizada llenando todas nuestras expectativas.

Al licenciado Carlos Guevara alcalde del GAD Municipal de Tena, que me abrió las puertas del GAD, brindándome información requerida para la realización del trabajo de titulación, ya que sin su apoyo esto no hubiese sido posible.

**Silvana**

Quiero agradecer principalmente a Dios por darme la dicha de tener a mi familia a mi lado, por guiarme hacia el camino del éxito, superando cada uno de los obstáculos que se me presentaron durante el camino.

A mis padres Luis Mendoza y Patricia Naranjo por apoyarme en todas las decisiones que he tomado durante mi formación académica, a mis abuelos Olga Mendoza y Julián Naranjo por estar durante todo el proceso acompañándome en los momentos más duros de mi vida y darme ese consejo que me ayudó a salir adelante sin temor a nada ni a nadie solamente a Dios, buscaron las maneras de poder ayudarme para salir adelante, de ser alguien en la vida ya que sin ellos no lo lograría.

Al Ingeniero Oscar Granizo y al abogado Roberto Sánchez, sin ustedes y sus virtudes, su paciencia y constancia este trabajo de investigación no lo hubiese logrado tan fácil. Sus conocimientos fueron siempre útiles cuando no salían de mis pensamientos las ideas para escribir lo que hoy he logrado; muchas gracias por sus múltiples palabras de aliento, cuando más las necesite, por estar allí cuando mis horas de trabajo se hacían confusas, gracias por orientarnos a llegar al objetivo.

**Luis**

## TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS.....	xi
INDICE DE IMAGENES.....	xii
INDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
INDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

## CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.1. <i>Formulación del problema</i>.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.2. <i>Sistematización del problema</i>.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Justificación.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Objetivos.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3.1. <i>Objetivo General</i>.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4. Antecedentes Investigativos.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4.1. <i>Antecedentes de la investigación</i>.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4.2. <i>Reseña Histórica</i>.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4.3. <i>Máxima Autoridad</i>.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4.4. <i>Ubicación del GAD Municipal de Tena</i>.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4.5. <i>Misión Cantonal</i>.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4.6. <i>Visión Cantonal</i>.....</b>	<b>6</b>

1.4.7.	<i>Estructura Orgánica del GAD Municipal de Tena</i> .....	7
1.5.	<b>Fundamentación teórica</b> .....	8
1.5.1.	<i>Evaluación del desempeño</i> .....	8
1.5.2.	<i>Importancia de la evaluación del desempeño</i> .....	8
1.5.3.	<i>Objetivos de la evaluación del desempeño</i> .....	9
1.5.4.	<i>Beneficios de la evaluación del desempeño</i> .....	10
1.5.5.	<i>Desventajas de la evaluación del desempeño</i> .....	11
1.5.6.	<i>Métodos/tipos de la Evaluación del Desempeño</i> .....	11
1.5.7.	<i>Métodos basados en características</i> .....	11
1.5.8.	<i>Métodos basados en el comportamiento</i> .....	12
1.5.9.	<i>Principios de la evaluación</i> .....	13
1.5.10.	<i>Técnicas de la evaluación del desempeño</i> .....	13
1.5.11.	<i>¿Por qué evaluar el desempeño de los trabajadores?</i> .....	14
1.5.12.	<i>Desempeño laboral</i> .....	15
1.5.13.	<i>Elementos del desempeño laboral</i> .....	15
1.6.	<b>Marco Conceptual</b> .....	16
1.6.1.	<i>Evaluación</i> .....	16
1.6.2.	<i>Desempeño</i> .....	16
1.6.3.	<i>Mejorar</i> .....	16
1.6.4.	<i>Medir</i> .....	16
1.6.5.	<i>Métodos</i> .....	16

## **CAPÍTULO II**

2.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	17
2.1.	<b>Modalidad de la investigación</b> .....	17
2.1.1.	<i>Mixto</i> .....	17
2.2.	<b>Tipos de estudio - investigación</b> .....	17

2.2.1.	<i>Investigación documental - bibliográfica</i> .....	17
2.2.2.	<i>Investigación de campo</i> .....	17
2.2.3.	<i>Exploratoria</i> .....	17
2.2.4.	<i>Descriptiva</i> .....	17
2.3.	<b>Diseño de investigación</b> .....	18
2.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i> .....	18
2.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i> .....	18
2.4.	<b>Población y muestra</b> .....	18
2.4.1.	<i>Población</i> .....	18
2.5.	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	18
2.5.1.	<i>Métodos</i> .....	18
2.5.2.	<i>Técnicas</i> .....	19
2.5.3.	<i>Instrumentos</i> .....	19
2.6.	<b>Idea a defender</b> .....	20
2.7.	<b>Variables</b> .....	20
2.7.1.	<i>Variable Independiente</i> .....	20
2.7.2.	<i>Variable Dependiente</i> .....	20

### **CAPÍTULO III**

3.	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	21
3.1.	<b>Resultados</b> .....	21
3.1.1.	<i>Análisis de la encuesta</i> .....	21
3.2.	<b>Discusión de resultados</b> .....	44
3.3.1.	<i>Matriz de evaluación de desempeño MRL-EVA01-MODIFICADO</i> .....	44
3.3.2.	<i>Resultados de la evaluación</i> .....	55
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	57
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	58

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-3:</b>	Puntualidad en horarios de trabajo .....	21
<b>Tabla 2-3:</b>	Falta de Conocimiento.....	22
<b>Tabla 3-3:</b>	Cuenta con conocimientos necesarios .....	23
<b>Tabla 4-3:</b>	Iniciativa para actividades .....	24
<b>Tabla 5-3:</b>	Alcance de metas .....	25
<b>Tabla 6-3:</b>	Ayuda para realizar su trabajo.....	26
<b>Tabla 7-3:</b>	Interrupciones en jornada .....	27
<b>Tabla 8-3:</b>	Atención en el trabajo.....	28
<b>Tabla 9-3:</b>	Ayuda para realizar su trabajo .....	29
<b>Tabla 10-3:</b>	Influye en los demás.....	30
<b>Tabla 11-3:</b>	Dispone de flexibilidad para trabajar.....	31
<b>Tabla 12-3:</b>	Domina los procedimientos a seguir .....	32
<b>Tabla 13-3:</b>	Trabajo colaborativo entre compañeros .....	33
<b>Tabla 14-3:</b>	Ambiente colaborativo .....	34
<b>Tabla 15-3:</b>	Motivado a trabajar.....	35
<b>Tabla 16-3:</b>	Jefe considera sus errores .....	36
<b>Tabla 17-3:</b>	Establecer objetivos en el trabajo .....	37
<b>Tabla 18-3:</b>	Conoce los planes de trabajo .....	38
<b>Tabla 19-3:</b>	Capacitaciones que recibe .....	39
<b>Tabla 20-3:</b>	Oportunidades para capacitarse .....	40
<b>Tabla 21-3:</b>	Los cursos de capacitación .....	41
<b>Tabla 22-3:</b>	Trabajo bien remunerado.....	42
<b>Tabla 23-3:</b>	Recompensa no económica por su trabajo .....	43
<b>Tabla 24-3:</b>	Trabajadores del GAD Tena.....	45
<b>Tabla 25-3:</b>	Evaluación de las actividades del puesto.....	45
<b>Tabla 26-3:</b>	Competencias técnicas del puesto .....	47

## INDICE DE IMÁGENES

<b>Imagen 1-1:</b>	San Juan de los dos ríos de Tena .....	4
<b>Imagen 2-1:</b>	Logo del GAD Municipal de Tena .....	5
<b>Imagen 3-1:</b>	Lic. Carlos Guevara alcalde del cantón Tena .....	5
<b>Imagen 4-1:</b>	Ubicación geográfica del GAD Municipal de Tena .....	6
<b>Imagen 5-1:</b>	Estructura Orgánica del GAD M. de Tena .....	7

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b>	Puntualidad de los Trabajadores.....	21
<b>Gráfico 2-3:</b>	Dificultades por falta de conocimiento.....	22
<b>Gráfico 3-3:</b>	Conocimientos necesarios para laborar .....	23
<b>Gráfico 4-3:</b>	Iniciativa para realizar tareas.....	24
<b>Gráfico 5-3:</b>	Alcance de metas fijadas .....	25
<b>Gráfico 6-3:</b>	Realizar su trabajo sin ayuda.....	26
<b>Gráfico 7-3:</b>	Interrupciones en jornada laboral .....	27
<b>Gráfico 8-3:</b>	Atención en el trabajo.....	28
<b>Gráfico 9-3:</b>	Realizar su trabajo sin ayuda.....	29
<b>Gráfico 10-3:</b>	Influye en los demás.....	30
<b>Gráfico 11-3:</b>	Dispone de flexibilidad para trabajar .....	31
<b>Gráfico 12-3:</b>	Domina los procedimientos a seguir .....	32
<b>Gráfico 13-3:</b>	Trabajo colaborativo entre compañeros .....	33
<b>Gráfico 14-3:</b>	Ambiente colaborativo .....	34
<b>Gráfico 15-3:</b>	Motivado a trabajar .....	35
<b>Gráfico 16-3:</b>	Jefe considera errores .....	36
<b>Gráfico 17-3:</b>	Establecer objetivos en el trabajo .....	37
<b>Gráfico 18-3:</b>	Conoce los planes de trabajo .....	38
<b>Gráfico 19-3:</b>	Capacitación que recibe.....	39
<b>Gráfico 20-3:</b>	Oportunidades para capacitarse.....	40
<b>Gráfico 21-3:</b>	Los cursos de capacitación .....	41
<b>Gráfico 22-3:</b>	Trabajo bien remunerado.....	42
<b>Gráfico 23-3:</b>	Recompensa económica por su trabajo .....	43
<b>Gráfico 24-3:</b>	Desempeño por actividades.....	46
<b>Gráfico 25-3:</b>	Nivel de conocimiento del puesto .....	47
<b>Gráfico 26-3:</b>	Nivel de competencias técnicas.....	53
<b>Gráfico 27-3:</b>	Nivel de competencias universales.....	54
<b>Gráfico 28-3:</b>	Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo .....	55
<b>Gráfico 29-3:</b>	Resultados finales.....	56

## **INDICE DE ANEXOS**

- ANEXO A:** ANTEPROYECTO
- ANEXO B:** FACTORES DE EVALUACIÓN
- ANEXO C:** VISITA A LOS TRABAJADORES DEL GAD MUNICIPAL DE TENA
- ANEXO D:** ENCUESTA
- ANEXO E:** ENCUESTA
- ANEXO F:** ENCUESTA
- ANEXO G:** ENCUESTA
- ANEXO H:** REUNIÓN DE SOCIALIZACIÓN SOBRE LAS ENCUESTAS
- ANEXO I:** APLICACIÓN DE ENCUESTA SECRETARIA
- ANEXO J:** APLICACIÓN DE ENCUESTA
- ANEXO K:** APLICACIÓN DE ENCUESTA ABOGADO

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tenía como objetivo principal realizar un análisis sobre el desempeño de los trabajadores del GAD Municipal de Tena, cuya evaluación permitió conocer el nivel en el que se encontraba cada uno de ellos. Para llevar la obtención del diagnóstico en el GAD se aplicaron encuestas tomando en consideración a los 233 servidores públicos de la institución los cuales estaban distribuidos en 4 áreas específicas lo que ayudó a tener una visión clara de la manera en la que los trabajadores estaban llevando a cabo el proceso de evaluación del desempeño. Al realizar el análisis de los resultados que se obtuvieron en la encuesta realizada se pudo determinar aquellos indicadores de gestión del puesto, conocimientos que tenían los trabajadores, las competencias técnicas que poseen en el puesto, competencias universales, trabajo en equipo, liderazgo e iniciativa. Cabe resaltar que la evaluación del desempeño es un proceso que se debe llevar a cabo en cualquier entidad ya sea pública o privada para conocer el grado de eficacia de cómo los trabajadores se desenvuelven en sus actividades y responsabilidades que cada uno de ellos tienen en sus respectivas áreas.

**Palabras clave:** <DESEMPEÑO LABORAL >, <TALENTO HUMANO >, <GAD MUNICIPAL DE TENA>, <EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO>, <FORMULARIO MRL-EVAL-01-MODIFICADO >



20-10-2022

2037-DBRA-UTP-2022

## **ABSTRACT**

The main objective of this degree work was to analyze the workers' performance at GAD Municipal de Tena, whose evaluation allowed us to know the level of each one of them. In order to obtain the diagnosis in the GAD, surveys were applied to take into consideration the 233 public servants of the institution, which were distributed in 4 specific areas, which helped to have a clear vision of the way in which the workers were carrying out the performance evaluation process. The analysis of the results obtained in the survey made it possible to determine those indicators of job management, knowledge of the workers, technical competencies they have in the job, universal competencies, teamwork, leadership, and initiative. It should be noted that performance evaluation is a process that should be carried out in any entity, whether public or private, to know the degree of effectiveness of how workers perform in their activities and the responsibilities that each of them has in their respective areas.

Keywords: <WORKER PERFORMANCE >, <HUMAN TALENT >, < GAD MUNICIPAL DE TENA>, <PERFORMATIVE PERFORMANCE ASSESSMENT>, <FORMUL MRL-EVAL-01-MODIFIED>.



Lic. José Luis Andrade Mendoza

0603339334

20-10-2022  
2037-DBRA-UTP-2022

## INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto de investigación lo que se busca es realizar un análisis sobre el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal de Tena provincia de Napo en el periodo 2021 para conocer el nivel en el que se encuentra cada uno de ellos.

Es necesario en cualquier organización pública o privada realizar una evaluación del desempeño cada cierto tiempo que permita determinar el nivel en el que se encuentran los trabajadores y conocer la eficiencia de los mismos para realizar las actividades que se les encomienda, es por ello que las evaluaciones del desempeño a las entidades públicas son realizadas por el Ministerio del Trabajo y controladas por la SENRES, por otro lado, para poder ejecutar este proyecto de investigación fue necesario recolectar información tanto bibliográfica-documental como la investigación de campo para poder sustentar este trabajo.

Este trabajo de titulación está estructurado de la siguiente manera:

**Capítulo I Marco Teórico Referencial:** En este capítulo primeramente se da a conocer detalladamente el problema de la investigación mediante la formulación del problema y la sistematización del problema, seguidamente se encuentra la justificación, los objetivos, antecedentes y finalmente la fundamentación teórica donde se encuentran sus definiciones.

**Capítulo II Marco Metodológico:** En el capítulo 2 se habla sobre la modalidad de la investigación, tipos de estudio-investigación, diseño de investigación incluyendo la población y la muestra, culminando este capítulo con los métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

**Capítulo III Marco de Resultados y Discusión de los Resultados:** Refleja los resultados que se han obtenido a lo largo de la investigación mediante gráficos y tablas cada uno con su respectivo análisis.

Para finalizar con este trabajo de titulación se encuentran las respectivas conclusiones a las que se ha llegado después de la investigación y se concluye con las recomendaciones que se creen necesarias dar.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. Planteamiento del problema

Las empresas tanto públicas como privadas, deben contar con una herramienta administrativa denominada evaluación del desempeño, la cual es aplicada a los trabajadores una vez al año para determinar el desempeño adecuado en su puesto de trabajo y bajo las responsabilidades a las cuales ha sido asignado.

En base al panorama nacional la evaluación del desempeño laboral se ha convertido en una de las herramientas principales de las organizaciones debido a que ayuda a mejorar el desempeño del talento humano, para ello las Entidades Públicas cuentan con un formulario de evaluación de desempeño que es otorgado por el Ministerio del Trabajo y regulado por la SENRES en base a sus respectivas resoluciones ministeriales para obtener niveles altos de competitividad empresarial.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena es una empresa pública perteneciente al Estado, que se dedica a satisfacer las necesidades de la ciudadanía misma que utiliza recursos financiados por el gobierno ecuatoriano, en base a resultados obtenidos durante los periodos administrativos pasados, se ha determinado que los problemas habituales más conocidos de los funcionarios es que no realizan un trabajo adecuado que está bajo su responsabilidad, así mismo, la insuficiencia en el cobijo de los servicios públicos como: agua potable, alcantarillado, lo cual influye en su desempeño teniendo un retraso en la competitividad.

Además, se suman terceros como los de movilidad, contaminación del medioambiente e inseguridad, de igual manera, otra de las grandes contrariedades que arrastran los GAD es el retraso con la culminación de obras y el alto porcentaje en la liquidación de la burocracia.

Además de los problemas centrales e institucionales es necesario para la Municipalidad plantear opciones para resolver los déficits de infraestructura como son los de vivienda y de espacios públicos de calidad.

La herramienta de evaluación del desempeño logra revelar los comportamientos que cada colaborador realiza diariamente en sus funciones mismo que contiene una valoración por sus actividades cumplidas.

Por otra parte, la evaluación del desempeño laboral es uno de los métodos principales para evaluar las funciones que deben realizar cada colaborador de acuerdo con su área asignada, definir programas de capacitación y actualización, desarrollando las habilidades del talento humano, dando un seguimiento para que el personal desempeñe correctamente las actividades y que se acople al perfil del puesto existente dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena.

#### 1.1.1. *Formulación del problema*

La realización de la evaluación del desempeño ayudará a analizar el por qué los trabajadores han bajado su rendimiento en este último año y así conseguir una mejor ejecución en los colaboradores del GAD Municipal de Tena.

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

- ¿Cómo afectó la pandemia del COVID-19 en el desempeño laboral de los trabajadores del GAD Municipal de Tena?
- ¿Cómo afecta en el GAD la ausencia de un modelo de gestión que incorpore criterios de eficiencia, efectividad y transparencia?
- ¿Cuáles son las desventajas que presentan los trabajadores del GAD en base a la falta de fortalecimiento en su estructura administrativa y financiera?

### **1.2. Justificación**

En la presente investigación la evaluación del desempeño contribuirá a identificar el nivel de cumplimiento de los colaboradores en sus actividades.

La metodología de la investigación ayudará en la recopilación de datos, de tal forma que sean analizados e interpretados los resultados obtenidos, con el fin de lograr que la Evaluación del Desempeño del personal en el GAD dé seguimiento al cumplimiento de objetivos establecidos en cada área que existe y las actividades en el tiempo determinado por cada jefe inmediato, para mejorar el desempeño del individuo y la cultura de la organización, debido a que ambos deben adaptarse a los cambios y tendencias que se van produciendo tanto dentro como fuera de la empresa.

El presente trabajo de titulación inicia en la investigación científica, puesto que emplea la metodología para ejecutarse, de esta manera será de gran importancia tener el conocimiento sobre las competencias que debe emplear cada colaborador del GAD Municipal de Tena.

Toda empresa ya sea pública o privada, pequeña, mediana o grande debe contar con políticas que permitan mantener a sus colaboradores motivados en el desempeño de sus actividades laborales a las cuales han sido asignadas.

Considerando las definiciones teóricas de los diferentes autores sobre la evaluación del desempeño se pondrán en práctica en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena por lo que en primera instancia se procederá a aplicar los diferentes métodos y técnicas para el mejoramiento de los colaboradores, además se planificarán capacitaciones y programas de desarrollo para conseguir la efectividad y el éxito del GADM. Planificar un itinerario profesional en donde el GADM pueda ofrecer a sus colaboradores oportunidades de desarrollo sostenido, permitiendo de esta manera una retroalimentación continua.

### **1.3. Objetivos**

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

Realizar un análisis sobre el desempeño de los trabajadores del GAD Municipal de Tena cuya evaluación permita conocer el nivel en el que se encuentra cada uno de ellos.

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

- Analizar los niveles de conocimiento de los trabajadores del GAD Municipal de Tena para conocer el estado en el que se encuentra su desempeño laboral.
- Realizar una investigación de campo que determine las causas que influyen en el desempeño laboral.
- Identificar niveles de eficiencia en el cumplimiento de sus funciones para poder mejorarlos.

### **1.4. Antecedentes Investigativos**

#### ***1.4.1. Antecedentes de la investigación***

Para realizar el trabajo de investigación acogeremos como apoyo la información que se encuentra en los repositorios de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, así como de otras universidades, sitios web confiables y libros, teniendo en cuenta todos los apartados que son afines a nuestra investigación con la finalidad de realizar una fundamentación teórica correctamente para que con los resultados que se obtengan ayuden a mejorar la eficacia del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena.

#### ***1.4.2. Reseña Histórica***

**Imagen 1-1: San Juan de los dos ríos de Tena**



Fuente: <https://www.soytena.com/canton-tena-ecuador/>

(La Gobernación, s/f) San Juan de los dos ríos de Tena, o simplemente Tena es una ciudad de Ecuador, capital de la Región Centro Norte (Ecuador) y provincia de Napo. Además, es la cabecera cantonal del cantón Tena. Está ubicada en la zona Sur de la provincia sobre el valle del río Misahuallí a una altitud de 510 msnm., en la Región Amazónica del Ecuador. Posee un clima cálido-húmedo con temperatura promedio de 25 Grado Celsius y humedad del 90 al 100 %. Tena tiene 60.880 habitantes, en el cantón viven 51 640 habitantes, 35 979 en el área rural. La ciudad está dividida en 1 parroquia, la cual se subdivide en barrios.

La ciudad es el centro político de la provincia, alberga los principales organismos gubernamentales, culturales y comerciales.

**Imagen 2-1: Logo del GAD Municipal de Tena**



**Fuente:** <https://www.tena.gob.ec/>

#### ***1.4.3. Máxima Autoridad***

**Imagen 3-1: Lic. Carlos Guevara alcalde del cantón Tena**



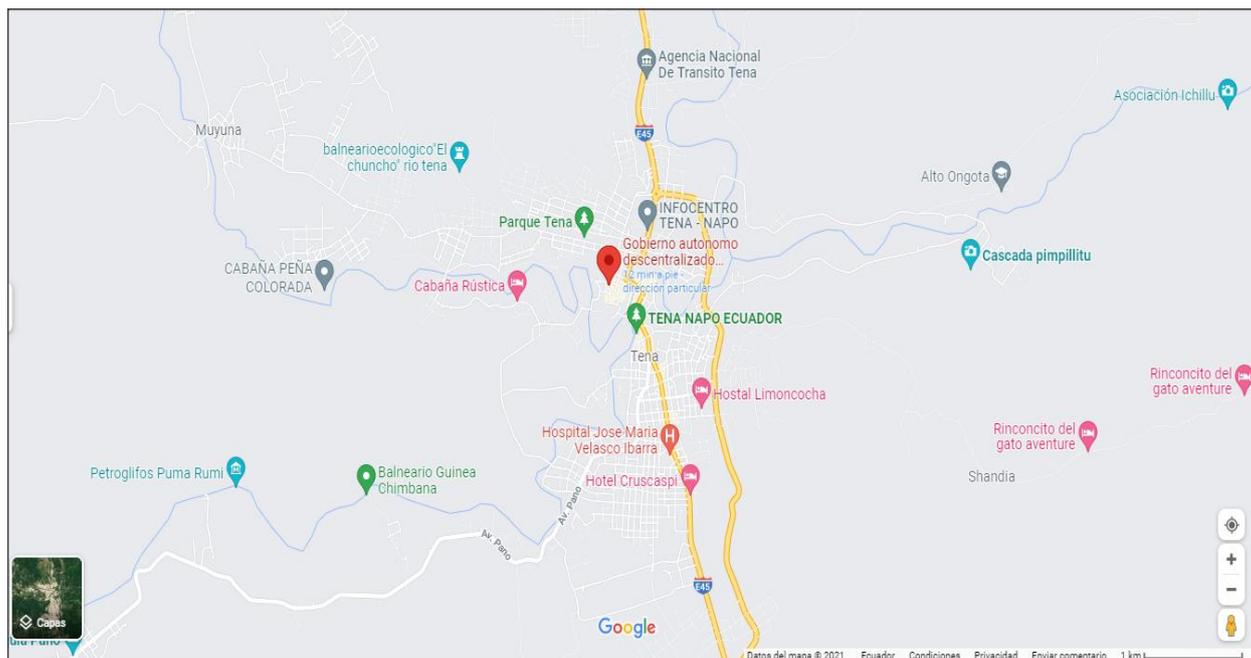
**Fuente:** <https://www.tena.gob.ec/>

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena, la máxima autoridad es el señor alcalde, el Lic. Carlos Alonso Guevara Barrera quien fue elegido por la ciudadanía de manera democrática para que sea él quien se encargue de tomar las mejores decisiones para el desarrollo de la ciudad buscando el bienestar de su pueblo durante el periodo de Gobierno Municipal que es desde el año 2018 al año 2023.

#### ***1.4.4. Ubicación del GAD Municipal de Tena***

El GAD Municipal de Tena se encuentra ubicado en el Barrio Central, Calle Juan Montalvo 277 y Abdón Calderón, frente al Ministerio de Educación 15D01.

**Imagen 4-1: Ubicación geográfica del GAD Municipal de Tena**



**Fuente:** [https://www.google.com/maps/place/Gobierno+autonomo+descentralizado+municipal+de+Tena/@-0.9905394,-77.8168675,15z/data=!4m2!3m1!1s0x0:0xcc938827bf8e9daf?sa=X&ved=2ahUKEwjA5r7Zh5L2AhVESDABHakTBw4Q\\_BJ6BAgIEAU](https://www.google.com/maps/place/Gobierno+autonomo+descentralizado+municipal+de+Tena/@-0.9905394,-77.8168675,15z/data=!4m2!3m1!1s0x0:0xcc938827bf8e9daf?sa=X&ved=2ahUKEwjA5r7Zh5L2AhVESDABHakTBw4Q_BJ6BAgIEAU)

#### **1.4.5. Misión Cantonal**

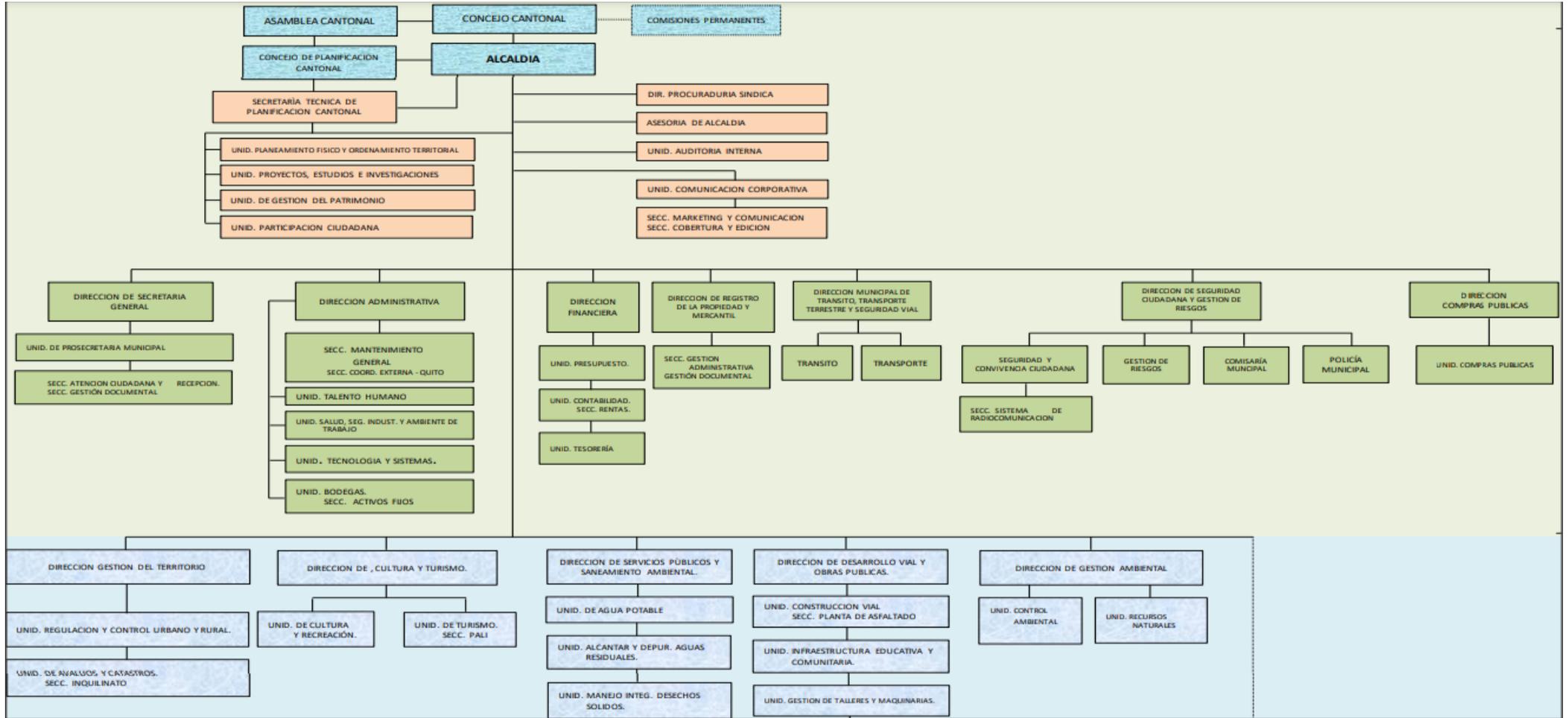
Impulsar proyectos técnicos y de servicio de calidad y capacidad que aseguren el desarrollo económico y social de las personas, con la participación directa y efectiva de los diferentes sectores de la sociedad, en el marco de un marco transparente e institucional ético y de aprovechamiento óptimo del talento. Personal dedicado, bien entrenado y dinámico.

#### **1.4.6. Visión Cantonal**

Convertir el Cantón Tena, en un referente dinámico y transformador, su desarrollo se caracteriza por la participación activa de sus habitantes, cuyas actividades productivas optimizan el talento infantil, las personas, la ingeniería y la naturaleza en la planificación, incluyendo la responsabilidad social de las entidades y su organización para el desarrollo integral. de todo el estado, en la relación armónica del hombre con la naturaleza, cimentando su identidad como persona trabajadora, hospitalaria y alegre.

### 1.4.7. Estructura Orgánica del GAD Municipal de Tena

Imagen 5-1: Estructura Orgánica del GAD M. de Tena



Fuente: <https://www.tena.gob.ec/>

## **1.5. Fundamentación teórica**

### ***1.5.1. Evaluación del desempeño***

Según (AEC, 2019) “La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.”

Su finalidad es juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización. Así se consigue determinar problemas de supervisión y gerencia, integración de personas a la organización, adecuación de la persona al cargo, posibles disonancias o falta de entrenamiento. Para, en consecuencia, poder establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas, mejorando la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones. (AEC, 2019)

La evaluación del desempeño es un proceso que debe integrar en sí los siguientes elementos: Misión, Visión y objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los cargos, la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral. (Moreno, 2020)

Aunque los profesionales de Recursos Humanos entienden claramente la importancia de la gestión óptima del rendimiento de los trabajadores, a menudo se enfrentan a obstáculos internos, pues generalmente hay resistencia a este proceso tanto por los que evalúan como por los evaluados, estos últimos tal vez por miedo a recibir sugerencias de la forma como está realizando su trabajo o por la poca imparcialidad que perciben de sus evaluadores, generando así un ambiente de alta tensión ya que en gran medida de esto depende su permanencia en la organización. (Moreno, 2020)

Pero esto se puede cambiar, las empresas con visión de futuro están tomando medidas para abordar con éxito esta percepción negativa de la evaluación del desempeño y están colocando en práctica soluciones innovadoras que garantizan evaluaciones reales que aporten a la mejora del rendimiento. (Moreno, 2020)

Un proceso eficaz de evaluación del desempeño permite a los gerentes evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo, alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad. (Moreno, 2020)

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

Realizar una evaluación del desempeño a un trabajador de una empresa ya sea pública o privada, es fundamental, pues, esta evaluación ayuda a mejorar e implementar estrategias para mejorar la

eficacia de la misma, por lo que hay que tener en cuenta que la evaluación del desempeño es una herramienta importante para el desarrollo integral del trabajador.

Según (Alzate, 2016) “el proceso de la evaluación del desempeño abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos.”

La evaluación del desempeño es de suma importancia porque garantiza que los colaboradores reciban retroalimentación siempre que la necesiten y no cuando ya es demasiado tarde. Evaluar constantemente el desempeño de tu gente permite realizar cambios en tiempo real, reducir los errores persistentes y aumentar las habilidades más rápido. (Pérez, Importancia de una evaluación de desempeño consante para los empleados, 2020)

Muchos procesos de gestión del desempeño son actualmente un tipo de trato "único y hecho" basado en revisiones de desempeño anuales o semestrales. Cuando hablamos de una gestión del desempeño continua, no nos referimos a una revisión de desempeño única, sino a una evaluación continua que permite obtener comentarios de manera frecuente para mejorar todos los días. (Pérez, Importancia de una evaluación de desempeño consante para los empleados, 2020)

El 90% de los profesionales de recursos humanos considera que una combinación de comentarios del gerente de un empleado y de otros en una organización crea una imagen más precisa del desempeño del empleado, sin embargo, en demasiadas empresas, el sistema de gestión del rendimiento es lento, inestable o simplemente está completamente roto. En el mejor de los casos, estas organizaciones no están operando de la manera más eficiente o eficaz que podrían. En el peor de los casos, los cambios en las tecnologías, los mercados o los entornos competitivos pueden dejarlos incapaces de responder. (Pérez, Importancia de una evaluación de desempeño consante para los empleados, 2020)

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

Se utiliza la evaluación del desempeño para saber cuál es el grado en el que los trabajadores cumplen o no con los objetivos y actividades encomendadas por sus superiores.

Según (Martinez, 2016) los objetivos de la evaluación del desempeño son los siguientes:

#### ***1.5.3.1. Objetivo General de la evaluación del desempeño***

Conocer el valor del trabajo realizado por los empleados de la organización y así poder medir el nivel de competitividad de la organización o empresa.

#### ***1.5.3.2. Objetivos Específicos***

- Hacer un seguimiento del avance y cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.
- Conocer dar la importancia que merece a lo que cada empleado y equipo de empleados aporta a la organización.
- Estimular una mayor productividad.
- Fomentar la comunicación interna, sobre todo entre el jefe y los empleados.

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

La evaluación del desempeño laboral es una valiosa herramienta para gestionar las acciones de los encargados de área que tienen como principal objetivo medir el trabajo y los resultados de un colaborador, esta revisión examina a los empleados de manera periódica y señala sus fortalezas y debilidades durante el desempeño de sus actividades laborales. Incluso es posible combinarla con el método Kaizen, mismo que te permite eliminar todas aquellas ineficiencias que pudieran darse en tu sistema de producción; por lo que hacer uso de estos métodos mejoran la eficacia de las actividades diarias. (Santiago, 2020)

La evaluación de los empleados o trabajadores tiene algunos beneficios. Algunos de ellos están destinados en mejorar el desempeño del individuo y la cultura de la empresa. Por tanto, estos son algunos de los beneficios de las evaluaciones de empleados profesionales según (Santiago, 2020).

- Ayudan a los trabajadores a comprender mejor lo que se espera de ellos.
- El gerente tiene la oportunidad de comprender mejor las fortalezas y motivaciones de empleado.
- Ofrecen comentarios útiles a los empleados sobre cómo pueden mejorar su desempeño en el futuro.
- Pueden ayudar al empleado y al gerente a planificar el futuro del empleado.
- Proporcionan revisiones objetivas de personas basadas en métricas estándar. Serán útiles para evaluar de manera justa promociones, aumentos y bonificaciones.

Por otro lado, tenemos una lista que reúne varios beneficios según (KPI, s/f):

- Establecer criterios y estándares claros que permitan a los trabajadores saber qué deben conseguir.
- Generar un feedback o una retroalimentación en concreto que mantiene a todos bien informados.
- Evitar tensiones innecesarias a grado interno al brindar evaluaciones transparentes y objetivas que mejoren las relaciones entre supervisores y subordinados.
- Reconocer la contribución y el trabajo que realiza cada trabajador.
- Disminuir el riesgo de no considerar correctamente el rendimiento de los trabajadores.
- Fomentar las promociones internas basados en el desempeño, para retener a los trabajadores talentosos y hacerlos sentir valorados.
- Simplificar las funciones de los gerentes mientras mantienen un control ordenado y justo.
- Crear oportunidades para que los integrantes de la compañía aprendan y mejoren constantemente.
- Garantizar que la organización cumpla con las leyes asociadas a la gestión de datos y capital humano.

La evaluación del desempeño detecta la eficacia de los colaboradores en sus actividades y ayuda a monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos de una organización; puede valerse de instrumentos cualitativos o cuantitativos o una combinación de ambos. (Santiago, 2020)

#### ***1.5.5. Desventajas de la evaluación del desempeño***

Según (Alles, 2010), considera que los problemas más comunes de la evaluación del desempeño que se presentan son:

- ✓ Carencia de normas.
- ✓ Utilización de criterios subjetivos.
- ✓ Aplicación de criterios poco realistas.
- ✓ Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- ✓ Errores del evaluador.
- ✓ Mala retroalimentación.
- ✓ Comunicaciones negativas.

Los proyectos fallan por una variedad de razones, incluso cuando el evaluador no toma el proyecto en serio, lo que puede corregirse mediante capacitación, pero a veces falla debido a la presencia de una representación deshonesto o gerente/revisor deshonesto durante la auditoría.

Las auditorías de 360°, que incluyen múltiples evaluadores, incluidos clientes y otras partes interesadas, son una herramienta poderosa para el desarrollo de las personas. Dedicaremos una parte de este trabajo a esta revisión en particular y su origen: la calificación de 180°.

#### ***1.5.6. Métodos/tipos de la Evaluación del Desempeño***

Según (Alles, 2010), los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, comportamientos o resultados.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en comportamientos (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas.

#### ***1.5.7. Métodos basados en características***

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares por- que son sencillos o fáciles de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

- **Escalas gráficas de calificación**

Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

- **Método de escalas mixtas**

El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.

- **Método de distribución forzada**

El método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables. De todos modos, es algo en desuso.

- **Método de formas narrativas**

El modelo de historia requiere que el tasador prepare el análisis de descripción de los empleados estimado como sea posible. Mostró una gran oportunidad para que el jefe expresara sus opiniones sobre los empleados. Sin embargo, muchos sujetos son subjetivos, y no siempre es un tasador con una buena carta; En otras palabras, los buenos escritores brindan revisiones más favorables de sus empleados que la capacidad menos literaria.

#### *1.5.8. Métodos basados en el comportamiento*

Los métodos basados en comportamientos permiten que el tasador determine el punto en el que algunos empleados van de la escala. Estos métodos están diseñados con precisión (o no) aparecen en posición.

- **Método de incidente crítico**

Esto se debe a la evaluación cuando se crea un éxito o fracaso especial en algún lugar en el lugar de trabajo. Una de las ventajas de este método es que incluye todas las estimaciones de las etapas y, por lo tanto, podemos promover el desarrollo y la autoestima de los empleados. Sin embargo, si ambos aspectos se benefician y las desventajas no se consideran, la evaluación puede no ser precisa.

- **Métodos basados en resultados**

Los métodos basados en los resultados están indicados por su nombre, evaluando el logro de los empleados, los resultados que reciben en su trabajo. Sus defensores dicen que son más objetivos que otros métodos y brindan más derechos a los empleados. Las observaciones de los resultados, como los datos de ventas o producción, muestran menos subjetividad y, por lo tanto, pueden estar menos sujetas al sesgo de los evaluadores u opiniones subjetivas, tanto a favor como en contra.

- **Mediciones de productividad**

Ejemplos clásicos: vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos, respecto de la rentabilidad. De este modo fácilmente se puede alinear a los empleados con los objetivos organizacionales.

- **Administración por objetivos**

Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable.

#### **1.5.9. Principios de la evaluación**

(KPI, s/f) nos menciona que los métodos de evaluación tienen 4 principios fundamentales que serán mencionados a continuación:

- El propósito de la valoración debe ser promover el desarrollo de quienes componen la empresa.
- Cada uno de los estándares debe fundamentarse en información importante relacionada con el puesto laboral.
- Los objetivos de la evaluación del desempeño tienen que estar claramente definidos con anterioridad.
- El supervisor o evaluador ha de cumplir su papel considerando como base el reconocimiento y la sugerencia de mejoras.

En cambio, para (IMF, 2019) La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Entre estos principios podríamos destacar los siguientes:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- Requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

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

Para (Pérez, PEOPLENEXT, 2019), a continuación, se presenta las mejores técnicas para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores:

- **Elección forzada**

Es un método de evaluación de los empleados mediante la asignación de frases descriptivas predefinidas. La evaluación incluye el hecho de que la persona evaluada tiene que elegir ciertas expresiones y relacionarlas con la persona dada. Por lo general, incluya frases tanto positivas como negativas, o cree solo unas pocas frases positivas.

Cuando solo se utilizan oraciones afirmativas, el evaluador debe asignar una puntuación cuantitativa a cada oración, generalmente un número entre 1 y 5, y agregar más información a medida que los resultados estén disponibles.

- **El método de la escala gráfica**

Sin duda, es el método de evaluación de resultados más utilizado y disponible públicamente. Obviamente, este es el método más fácil de implementar, pero su aplicación requiere mucho cuidado para evitar la subjetividad y el sesgo del revisor. Es un método para evaluar el desempeño humano utilizando factores de evaluación predefinidos y clasificados. El método adopta la forma de una entrada doble, con líneas horizontales que representan las métricas de rendimiento y columnas verticales (orientación vertical) que muestran la variabilidad de estos factores.

La principal ventaja de este enfoque es que cuantifica los resultados y facilita las comparaciones a escala global, por otro lado, reduce el complejo rango del desempeño de los empleados a simples números que no tienen significado a menos que se comparen con valores máximos y mínimos.

- **Método de la Investigación de campo**

Un programa muy simple. El evaluador evalúa directamente en el contexto de sus pares. Por lo general, este proceso se lleva a cabo bajo la supervisión de un director o supervisor directo. Sin embargo, este es un enfoque muy criticado porque deja espacio para el prejuicio y la subjetividad. Además, los empleados pueden sentirse estresados y, por lo tanto, no comportarse con total naturalidad.

- **Entrevista individual**

En este caso, el resultado es información proporcionada por el propio trabajador, que al final es quien realiza la tarea correspondiente a su puesto. La clave de una entrevista personal es saber cómo llevar a cabo la entrevista de una manera que le brinde los datos o la impresión que desea. Este enfoque puede ayudar a revelar detalles del trabajo diario de un empleado que pueden permanecer sin explorar.

### ***1.5.11. ¿Por qué evaluar el desempeño de los trabajadores?***

Análisis de rendimiento o análisis manual es una herramienta para los empleados directos y de monitoreo. Entre sus principales objetivos, podemos indicar el desarrollo personal y profesional de los empleados, los resultados continuos de mejora de la organización y el derecho a utilizar los recursos humanos. Por otro lado, el puente comienza entre las personas responsables de las personas y el personal de la comprensión mutua y el diálogo apropiado, como se esperaba de todos, y cómo espera estar esperando y cómo hacerlo mejorar los resultados.

Los empresarios y los empleados son escépticos sobre las estimaciones de rendimiento. A menudo se encuentra que la estimación del desempeño está o se hace para resolver si la remuneración aumentará o no, o debe eliminarse. Esto puede ser cierto, pero la importancia de la evaluación es significativamente mayor y existen otras consecuencias en la relación entre la industria y la relación más sostenible entre la empresa y los empleados.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.

- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordemos a Edgar Schein<sup>1</sup> cuando explica que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.
- Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación a lo requerido por el puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa. Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto. (Alles, 2010)

#### ***1.5.12. Desempeño laboral***

El desempeño laboral es la evaluación que determina si una persona realiza bien su trabajo. Es estudiado académicamente como parte de la psicología industrial y organizacional, formando también parte de la gestión de recursos humanos.

Es una evaluación a nivel individual, una medida basada en el esfuerzo de una sola persona. Generalmente el departamento de recursos humanos administrará la evaluación, pero el desempeño laboral es un proceso sumamente importante para el éxito de toda compañía.

La definición de desempeño laboral puede parecer sencilla a primera vista: se trata de qué tan bien o mal hacen los empleados su trabajo. Pero cuando se considera el impacto que este concepto tiene en el negocio, es esencial tener una mirada más profunda. (Helmut, 2018)

En definitiva, se trata de cómo se comporta y cómo hace su trabajo un empleado y de cómo impacta eso en el negocio, tanto de manera positiva como negativa. Es precisamente por eso por lo que resulta fundamental medirlo. Ya no solo porque un mal desempeño puede perjudicar a la empresa, sino porque uno bueno es capaz de aumentar la motivación y acercarnos a nuestro objetivo final.

#### ***1.5.13. Elementos del desempeño laboral***

Para (IMF, 2019) todas las evaluaciones del desempeño deben tener unos elementos comunes:

- **Estándares de desempeño:** la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.
- **Mediciones del desempeño:** son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- Los prejuicios personales.

- Efecto de acontecimientos recientes.
- Tendencia a la medición central.
- Efecto de halo o aureola.
- Interferencia de razones subconscientes.
- Métodos para reducir las distorsiones.

## **1.6. Marco Conceptual**

### **1.6.1. Evaluación**

Para (Martínez , 2021), es el proceso en el que, bajo parámetros específicos, se llega a una conclusión sobre una persona, aspecto, situación. Tiene mucha utilidad en la vida del ser humano como en las ciencias, artes y múltiples actividades humanas. Como resultado de ella, un individuo o colectivo podrá construir una idea sobre lo analizado.

Una evaluación es un juicio cuya finalidad es establecer, tomando en consideración un conjunto de criterios o normas, el valor, la importancia o el significado de algo.

### **1.6.2. Desempeño**

Para (Estevez, 2019), el desempeño es el resultado expresado por la dedicación, capacidad y el esfuerzo individual y/o colectivo, siendo medible para acompañar y observar lo realizado, como positivo o negativo, y en este marco surge la posibilidad de trabajar sobre formas para mejorar, así como para detectar problemas que puedan estar deteriorando o limitando el rendimiento.

Según (Perez Porto & Merino, 2017), desempeño es el acto y la consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea. Esta acción también puede vincularse a la representación de un papel.

### **1.6.3. Mejorar**

Según (Ucha, 2012), es el de refinar, perfeccionar el aspecto exterior de algo o alguien para que el mismo pase de un estado regular o bueno a otro muy superior.

### **1.6.4. Medir**

De acuerdo con (Kahuazango, 2019), es conocer, analizar y mejorar los procesos técnicos, administrativos, de producción o de apoyo, de la empresa es el objetivo de una excelente administración y una buena gerencia; estos procesos se conocen y mejoran a través de la medición de la calidad y la productividad. Medir adecuadamente es la herramienta de gerencia que nos permite administrar objetivamente basándonos en datos cuantificables y verificables.

### **1.6.5. Métodos**

De acuerdo a (Westreicher, 2020), el método es una forma organizada y sistemática de poder alcanzar un determinado objetivo. Puede aplicarse a distintas áreas de estudio como las ciencias naturales, sociales o las matemáticas. El método se entiende entonces como una serie de pasos que se deben seguir para cumplir un objetivo.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Modalidad de la investigación

##### 2.1.1. *Mixto*

El enfoque de la investigación del presente trabajo de titulación será con enfoque mixto porque éste es la unión de la investigación cuantitativa y cualitativa, por su parte ayuda a recolectar y realizar un mejor análisis de datos cualitativos y cuantitativos en un solo estudio.

#### 2.2. Tipos de estudio - investigación

##### 2.2.1. *Investigación documental - bibliográfica*

Este tipo de estudio o investigación documental se la realiza con el fin de comparar, conocer, ampliar y profundizar en diferentes fuentes las teorías, conceptos, criterios, conceptualizaciones de diferentes autores sobre un tema en específico, basándose en documentos que serían las fuentes primarias, por otro lado, se podría utilizar revistas, periódicos, libros, publicaciones que serían las fuentes secundarias. Entonces, este tipo de estudio será utilizado para realizar investigaciones en fuentes primarias y secundarias para comparar los temas referentes a la evaluación de desempeño en el GAD Municipal de Tena.

##### 2.2.2. *Investigación de campo*

Se puede decir que este tipo de investigación se caracteriza básicamente en que el investigador tiene contacto directo con las personas, lugar o ambiente con quien o en donde es lo que se desea realizar el estudio. Todo esto con la finalidad de recopilar información y datos necesarios para después analizarla en busca de respuestas para sacar conclusiones. Mediante la recolección de información en el lugar de trabajo (GAD) se podrán analizar los distintos factores que intervienen en el desempeño laboral.

##### 2.2.3. *Exploratoria*

Las investigaciones exploratorias brindan una aproximación al problema que se quiere conocer y estudiar, la cual nos permite adaptarnos a algo que hasta ese instante era desconocido. Por otro lado, los resultados que se obtienen de este tipo de investigación nos brindan un conocimiento aparente del tema, entonces, este es un paso que no se puede evitar para cualquier tipo de investigación posterior que se quiera dirigir.

Esta investigación se aplicará en el área de estudio, con la cual mediante la ayuda de la información disponible determinaremos el tipo de estrategias y medidas que sean las más adecuadas para mejorar el desempeño en los trabajadores del GAD Municipal de Tena.

##### 2.2.4. *Descriptiva*

Este tipo de investigación es la que comúnmente se puede utilizar para describir las situaciones, eventos o cualquier suceso real que se pretende estudiar o analizar, es decir, consiste en plantear lo más importante de una situación o un hecho preciso.

Mediante esta investigación se procederá a la descripción de las diferentes causas por la cuales varios empleados no desempeñan correctamente sus funciones. Se examinará y se formulará hipótesis de la forma en las cuales los trabajadores puedan aumentar su eficiencia y eficacia al momento de realizar sus actividades laborales.

### **2.3. Diseño de investigación**

#### ***2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente***

##### *2.3.1.1. No experimental*

Se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baftista Lucio, 2014)

Pues, en esta investigación acerca de la evaluación del desempeño para el GAD Municipal de Tena, no pretendemos modificar o hacer variar ninguna variable, por lo contrario, lo que se busca es recopilar información para el análisis del por qué los empleados han bajado su rendimiento en el último año.

#### ***2.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo***

##### *2.3.2.1. Transversal*

La investigación transversal es un estudio observacional y descriptivo que ayuda a determinar si una condición o estado de salud existe en una muestra de población definida en un tiempo determinado. Es de carácter estadístico, epidemiológico y demográfico, muy usada en ciencias médicas y de la salud, y en ciencias sociales. (Ayala, 2021)

Por tal razón, en este proyecto se utilizará la investigación transversal al momento de realizar una encuesta a los trabajadores para conocer las causas o los motivos por los que han bajado su rendimiento en el último año.

### **2.4. Población y muestra**

#### ***2.4.1. Población***

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena actualmente cuenta con una población de estudio de 233 trabajadores en total, por lo que hemos decidido que dadas las circunstancias de que la población es finita y de fácil manipulación no se realizará un muestreo, sino que serán considerados absolutamente todos los trabajadores del GAD.

### **2.5. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

#### ***2.5.1. Métodos***

##### *2.5.1.1. Inductivo*

Este método básicamente se basa en la inducción, este nos ayuda a implantar enunciados generales que son verdaderos a partir de la práctica, es decir, nos permite ascender de manera lógica a través del conocimiento científico, desde la observación de los hechos de la realidad a la ley universal que los contiene.

A través de este método se adquirirán conclusiones acerca de la técnica para encontrar las falencias en los trabajadores y poder mejorar el rendimiento laboral en el GAD Municipal de Tena.

#### *2.5.1.2. Analítico*

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. (Limón, 2006)

Este método analiza los parámetros técnicos para encontrar las falencias en los trabajadores y poder mejorar la eficiencia y eficacia en sus actividades laborales.

#### **2.5.2. Técnicas**

##### *2.5.2.1. Encuestas*

En el presente trabajo de titulación se llevará a cabo la utilización de encuestas que se realizará a una muestra de personas, para recopilar información sobre las causas, comportamientos, opiniones, entre otros que tengan los trabajadores del GAD. Además, las encuestas serán preguntas cerradas y serán aplicadas con la finalidad de encontrar una solución al problema planteado.

##### *2.5.2.2. Entrevistas*

Según (Bravo, 2013) menciona que la entrevista es una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Canales la define como "la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto".

Durante el tiempo de investigación es necesario realizar entrevistas al personal que va a ser evaluado en su puesto de trabajo con el propósito de tener un acercamiento con el entrevistado y conocer el problema más a fondo.

#### **2.5.3. Instrumentos**

##### *2.5.3.1. Cuestionario de la encuesta*

Se implementará el instrumento del cuestionario de la encuesta con el objeto de poder recopilar la información más relevante sobre el desempeño laboral que han tenido los trabajadores en el periodo 2021.

##### *2.5.3.2. Guía de la entrevista*

(Tapia, 2021) menciona que la guía de la Entrevista "funciona como una lista de comprobación que ayuda a preparar un plan de acción para conducir entrevistas."

En la guía de la entrevista realizaremos un documento en donde se encuentren los temas que se consideran importante tocar en la entrevista.

#### *2.5.3.3. Formulario MRL-EVAL-01-MODIFICADO*

Mediante la aplicación del formulario de evaluación de desempeño otorgado por el Ministerio de Trabajo y regulado por la SENRES se podrán evaluar seis aspectos importantes como que son:

- Indicadores de gestión del puesto
- Conocimientos sobre el puesto
- Competencias técnicas del puesto
- Competencias universales
- Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo

### **2.6. Idea a defender**

Al momento de realizar la evaluación del Desempeño del Gobierno Autónomo Descentralizado de Tena se podrá percibir el grado de eficiencia en el desenvolvimiento de las actividades indicadas a cada servidor, además se contará con un instrumento de gestión para mejorar el servicio a la ciudadanía.

### **2.7. Variables**

#### **2.7.1. Variable Independiente**

Evaluación del desempeño.

#### **2.7.2. Variable Dependiente**

Mejorar el cumplimiento de las actividades desarrolladas por los trabajadores.

## CAPÍTULO III

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

#### 3.1. Resultados

##### 3.1.1. Análisis de la encuesta

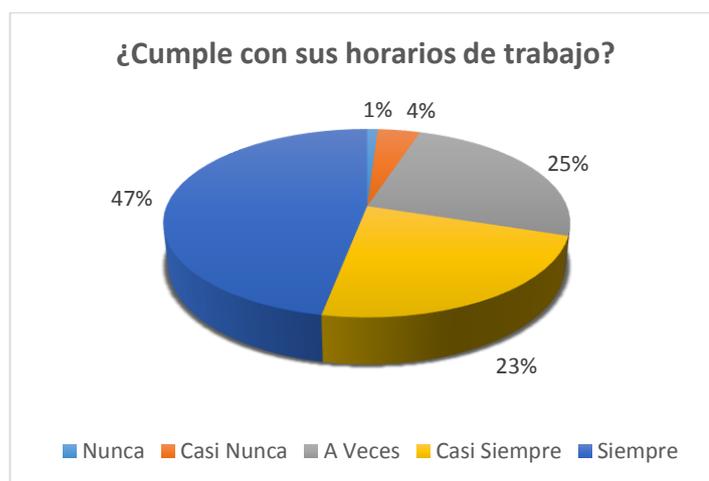
##### Pregunta 1: ¿Cumple con sus horarios de trabajo?

**Tabla 1-3:** Puntualidad en horarios de trabajo

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	1%
Casi Nunca	9	4%
A Veces	58	25%
Casi Siempre	54	23%
Siempre	110	47%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	

Fuente: Encuesta a trabajadores 2022

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022



**Gráfico 1-3:** Puntualidad de los Trabajadores

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022

#### Análisis

Una vez analizados los datos, se observa que, respecto a la puntualidad de los horarios en los trabajadores del GAD Tena, el 47% dice que siempre cumple con sus horarios, mientras que el 23% manifiesta que casi siempre cumple con los horarios. Hay que resaltar que el 5% respondió que nunca y casi nunca respeta o cumple con los horarios establecidos.

**Pregunta 2: ¿Tiene dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimiento?**

**Tabla 2-3:** Falta de Conocimiento

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	33	14%
Casi Nunca	21	9%
A Veces	93	40%
Casi Siempre	47	20%
Siempre	40	17%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	

Fuente: Encuesta a trabajadores 2022

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022



**Gráfico 2-3:** Dificultades por falta de conocimiento

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022

**Análisis**

Respecto a las dificultades que los trabajadores encuentran por la falta de conocimientos básicos o técnicos los colaboradores respondieron lo siguiente; un 23% respondió que nunca y casi nunca ha tenido dificultades por falta de conocimiento, un 40% manifiesta que a veces tiene dificultades y finalmente un 37% menciona que casi siempre o siempre tiene dificultades de realizar sus actividades por la falta de conocimiento.

**Pregunta 3: ¿Considera que cuenta con los conocimientos necesarios para desempeñar las tareas asignadas?**

**Tabla 3-3:** Cuenta con conocimientos necesarios

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	7	3%
Casi Nunca	16	7%
A Veces	70	30%
Casi Siempre	89	38%
Siempre	51	22%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	

Fuente: Encuesta a trabajadores 2022

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022



**Gráfico 3-3:** Conocimientos necesarios para laborar

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022

**Interpretación y análisis**

Respecto a la falta de conocimientos para realizar las tareas asignadas, los trabajadores mencionan lo siguiente; un 60% piensa que cuenta con los conocimientos indispensables, el 30% opina que cuenta con conocimientos medios para realizar sus actividades mientras que el 10% menciona que no cumple o casi nunca cumple con los conocimientos necesarios.

**Pregunta 4: ¿Tiene iniciativa para realizar sus tareas?**

**Tabla 4-3:** Iniciativa para actividades

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	2	1%
Casi Nunca	14	6%
A Veces	23	10%
Casi Siempre	165	71%
Siempre	28	12%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	

Fuente: Encuesta a trabajadores 2022

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022



**Gráfico 4-3:** Iniciativa para realizar tareas

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022

**Análisis**

El análisis de la pregunta 4 sobre si tiene iniciativa para realizar sus tareas el 83% de los trabajadores respondieron que siempre o casi siempre tienen iniciativa, el 10% a veces tienen la iniciativa para realizar sus tareas y 7% nunca y casi nunca cuentan con la iniciativa para realizar sus actividades diarias.

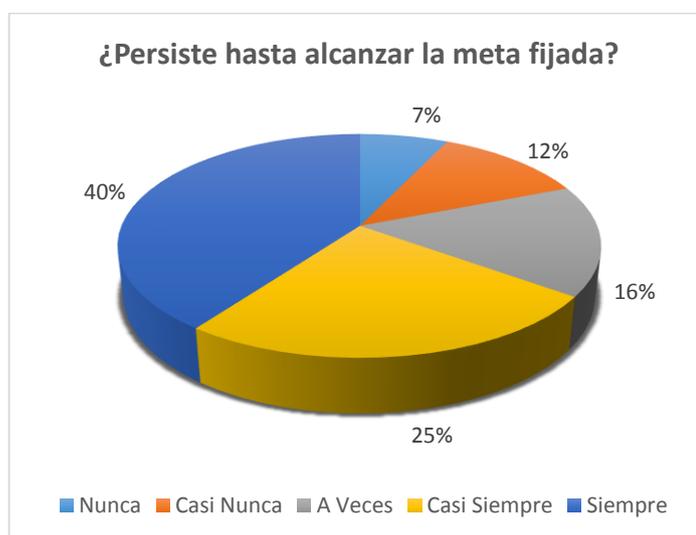
### Pregunta 5: ¿Persiste hasta alcanzar la meta fijada?

**Tabla 5-3:** Alcance de metas

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	16	7%
Casi Nunca	28	12%
A Veces	37	16%
Casi Siempre	58	25%
Siempre	93	40%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	

Fuente: Encuesta a trabajadores 2022

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022



**Gráfico 5-3:** Alcance de metas fijadas

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022

### Análisis

El análisis de la pregunta 5 sobre si los trabajadores persisten hasta alcanzar las metas fijadas por ellos o por el GAD se respondió lo siguiente; el 40% respondió que siempre persiste hasta conseguirlas, el 25% menciona que casi siempre persiste, el 16% a veces persiste para alcanzar sus metas y finalmente el 19% respondió que nunca y casi nunca persiste para alcanzar las metas propuestas.

**Pregunta 6: ¿Puede realizar su trabajo, sin ayuda de otros?**

**Tabla 6-3:** Ayuda para realizar su trabajo

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	2	1%
Casi Nunca	9	4%
A Veces	42	18%
Casi Siempre	82	35%
Siempre	98	42%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	

Fuente: Encuesta a trabajadores 2022

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022



**Gráfico 6-3:** Realizar su trabajo sin ayuda

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022

**Análisis**

Respecto a recibir ayuda de otros colaboradores para realizar su trabajo el 42% de los trabajadores menciona que siempre puede realizar su trabajo sin ayuda de otras personas, el 35% casi siempre puede realizar su trabajo sin ayuda y el 23% respondió que a veces, casi nunca y nunca puede realizar sus actividades o trabajo sin la ayuda de otros colaboradores.

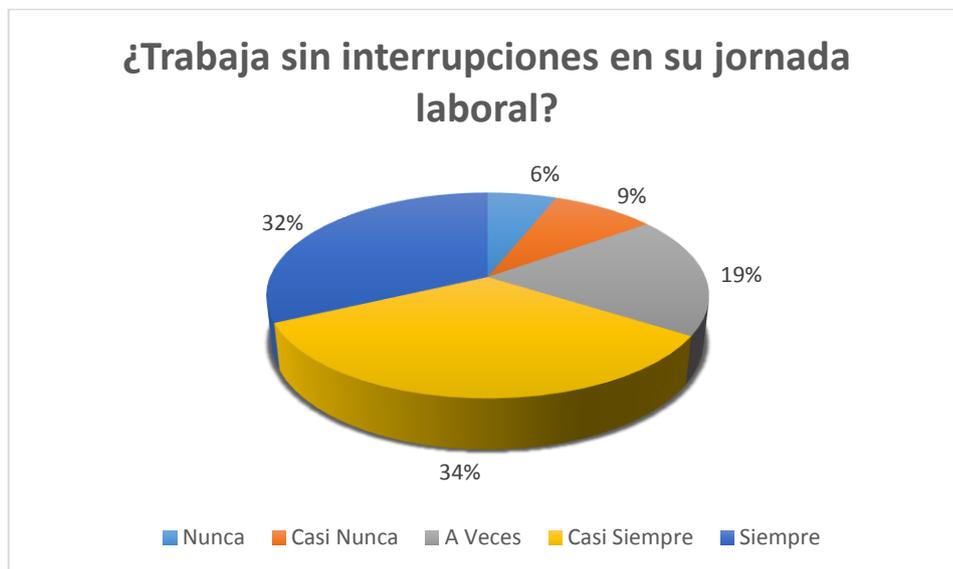
**Pregunta 7: ¿Trabaja sin interrupciones en su jornada laboral?**

**Tabla 7-3:** Interrupciones en jornada

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	14	6%
Casi Nunca	21	9%
A Veces	44	19%
Casi Siempre	79	34%
Siempre	75	32%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	

**Fuente:** Encuesta a trabajadores 2022

**Realizado por:** Mendoza L., Rivera S. 2022



**Gráfico 7-3:** Interrupciones en jornada laboral

**Realizado por:** Mendoza L., Rivera S. 2022

**Análisis**

La pregunta 7 es si se trabaja sin interrupciones en su jornada laboral, el análisis de los datos de la encuesta muestra que el 32% responde que siempre logra trabajar sin interrupciones su jornada, el 34% casi siempre lo logra, el 19% a veces puede cumplir con su jornada laboral sin interrupciones y el 15% nunca y casi nunca lo logra.

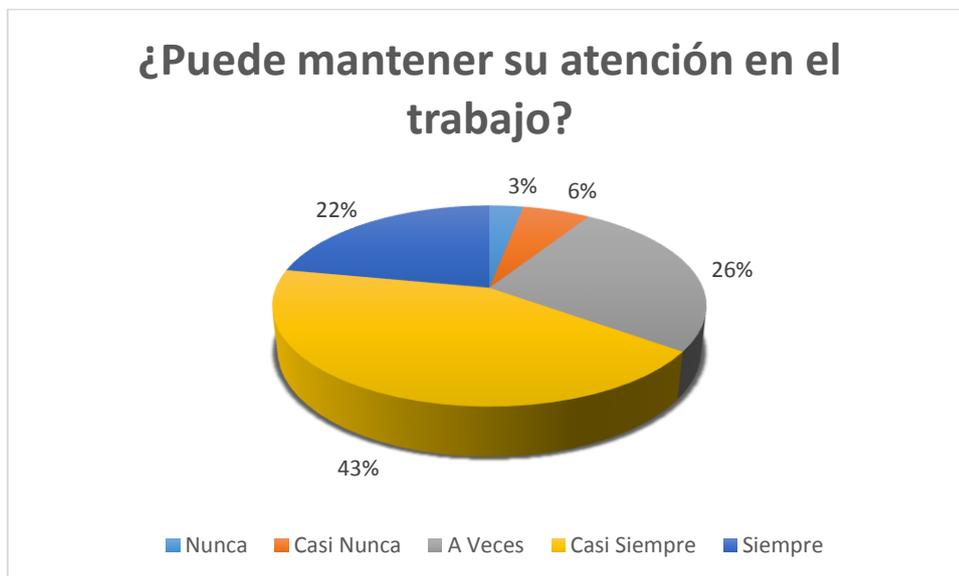
**Pregunta 8: ¿Puede mantener su atención en el trabajo?**

**Tabla 8-3:** Atención en el trabajo

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	7	3%
Casi Nunca	14	6%
A Veces	61	26%
Casi Siempre	100	43%
Siempre	51	22%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	

**Fuente:** Encuesta a trabajadores 2022

**Realizado por:** Mendoza L., Rivera S. 2022



**Gráfico 8-3:** Atención en el trabajo

**Realizado por:** Mendoza L., Rivera S. 2022

**Análisis**

La pregunta 8 es si se puede mantener la atención en el trabajo durante el desarrollo de la jornada laboral de los 233 trabajadores encuestados el 22% respondió que siempre logra mantener la atención y concentración en su jornada el 43% casi siempre lo logra, el 26% a veces logra mantener la concentración y el 9% casi nunca y nunca logran mantener la atención en sus actividades durante su jornada laboral.

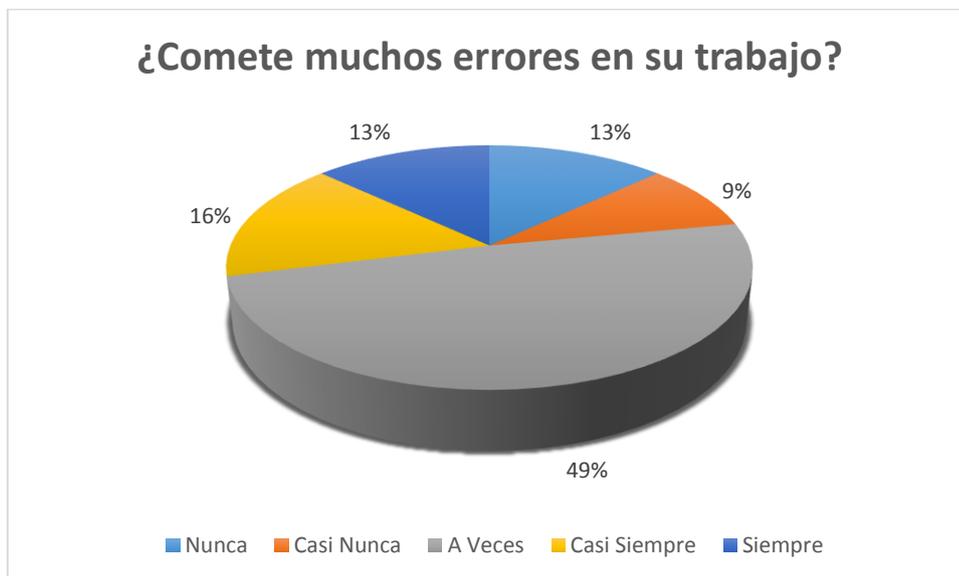
### Pregunta 9: ¿Comete muchos errores en su trabajo?

**Tabla 9-3:** Ayuda para realizar su trabajo

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	30	13%
Casi Nunca	21	9%
A Veces	114	49%
Casi Siempre	37	16%
Siempre	30	13%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	

Fuente: Encuesta a trabajadores 2022

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022



**Gráfico 9-3:** Realizar su trabajo sin ayuda

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022

### Análisis

Una pregunta importante dentro de la encuesta es la siguiente; dentro de sus actividades comente errores, la respuesta es que el 49% menciona que a veces comente errores durante sus actividades el 16% menciona que casi siempre comete errores, mientras que el 13% respondió que nunca comete errores durante el desarrollo de sus actividades.

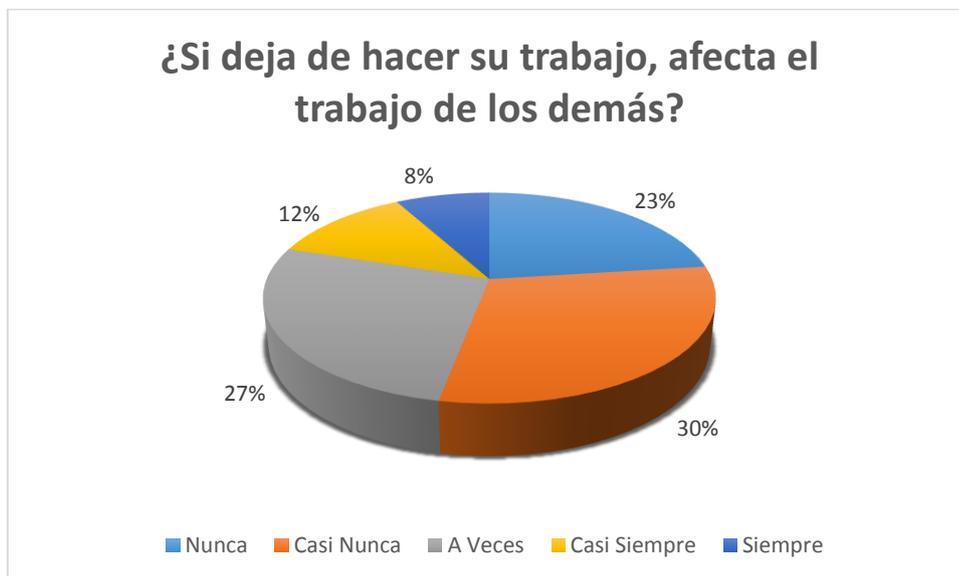
**Pregunta 10: ¿Si deja de hacer su trabajo, afecta el trabajo de los demás?**

**Tabla 10-3:** Influye en los demás

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	54	23%
Casi Nunca	70	30%
A Veces	63	27%
Casi Siempre	28	12%
Siempre	19	8%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	

Fuente: Encuesta a trabajadores 2022

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022



**Gráfico 10-3:** Influye en los demás

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022

**Análisis**

El análisis de la pregunta 10 sobre si la renuncia a realizar sus actividades, afecta el trabajo de los demás los encuestados respondieron lo siguiente; el 12% respondió que casi siempre genera una afectación en el trabajo de los demás si no cumple con sus actividades, el 27% a veces, el 30% menciona que casi nunca genera afectación y el 23% dice que nunca genera retrasos a sus compañeros si no cumple con sus actividades.

### Pregunta 11: Tiene libertad para disponer, ¿cómo y cuándo hacer sus actividades?

**Tabla 11-3:** Dispone de flexibilidad para trabajar

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	68	29%
Casi Nunca	51	22%
A Veces	33	14%
Casi Siempre	40	17%
Siempre	42	18%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	

Fuente: Encuesta a trabajadores 2022

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022



**Gráfico 11-3:** Dispone de flexibilidad para trabajar

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022

#### **Análisis**

Para el análisis de la pregunta 11 sobre si ¿Tiene libertad para disponer, cómo y cuándo hacer sus actividades? De los 233 encuestados el 18% siempre tiene libertad para disponer de su tiempo para realizar sus actividades, mientras que el 17% dice que casi siempre puede. Respecto a los trabajadores que no disponen de este beneficio el 29% dice que nunca puede, el 22% casi nunca y el 14% solamente algunas veces puede disponer de tiempo y cuando realizar sus actividades.

**Pregunta 12: Cuando realiza su trabajo, ¿Puede saber a cada paso, si lo está haciendo bien?**

**Tabla 12-3:** Domina los procedimientos a seguir

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	12	5%
Casi Nunca	19	8%
A Veces	26	11%
Casi Siempre	98	42%
Siempre	79	34%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	

Fuente: Encuesta a trabajadores 2022

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022



**Gráfico 12-3:** Domina los procedimientos a seguir

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022

**Análisis**

Respecto a la pregunta 12 de los 233 encuestados el 42% respondió que casi siempre está consciente si las actividades que realiza están bien hechas, el 34% siempre está seguro, el 11% menciona que a veces tiene alguna duda sobre si lo que hace está correcto y finalmente el 13% nunca y casi nunca puede saber si a cada paso que da, lo que hace está bien.

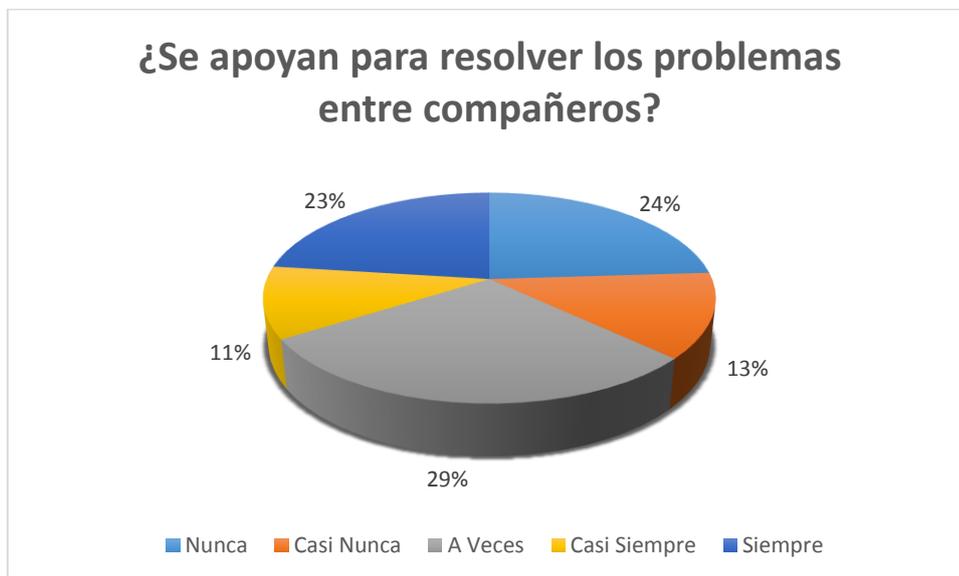
**Pregunta 13: ¿Se apoyan para resolver los problemas entre compañeros?**

**Tabla 13-3:** Trabajo colaborativo entre compañeros

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	56	24%
Casi Nunca	30	13%
A Veces	68	29%
Casi Siempre	26	11%
Siempre	54	23%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	

Fuente: Encuesta a trabajadores 2022

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022



**Gráfico 13-3:** Trabajo colaborativo entre compañeros

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022

**Análisis**

La pregunta 13 analiza el compañerismo que existe en la empresa, de los 233 encuestados las respuestas son las siguientes; el 29% menciona que a veces se apoya en otros compañeros para resolver los problemas, el 23% siempre se apoya en compañeros, el 24% nunca busca ayuda en compañeros para resolver problemas.

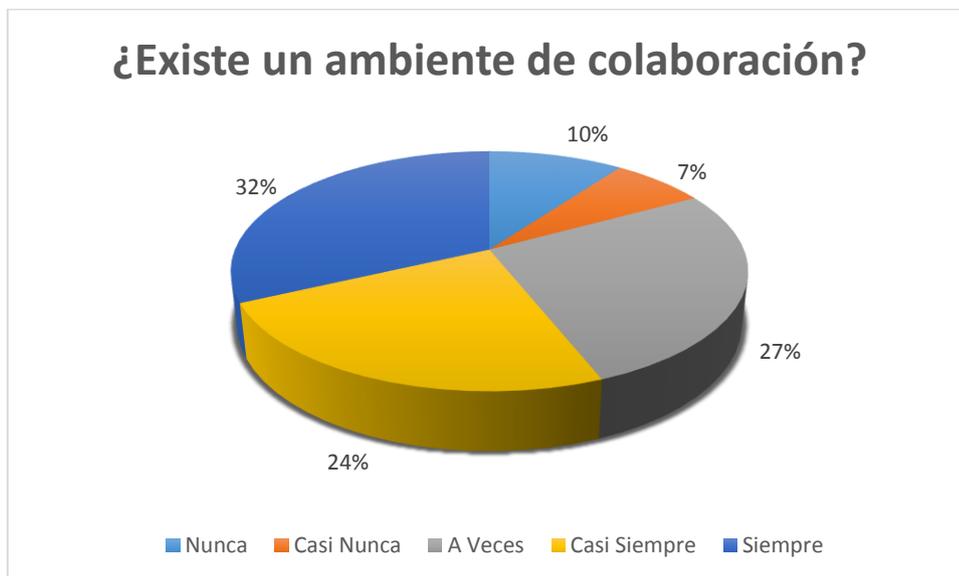
**Pregunta 14: ¿Existe un ambiente de colaboración?**

**Tabla 14-3: Ambiente colaborativo**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	23	10%
Casi Nunca	16	7%
A Veces	63	27%
Casi Siempre	56	24%
Siempre	75	32%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	

Fuente: Encuesta a trabajadores 2022

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022



**Gráfico 14-3: Ambiente colaborativo**

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022

**Análisis**

La pregunta 14 se relaciona con la anterior, pues analiza el ambiente de colaboración que existe en el GAD el 27% de los encuestados responden que a veces se encuentra un ambiente de colaboración, 24% menciona que siempre ha existido un ambiente de colaboración, el 32% dice que siempre ha existido colaboración y el 17% responden que nunca y casi nunca hay ambiente de colaboración.

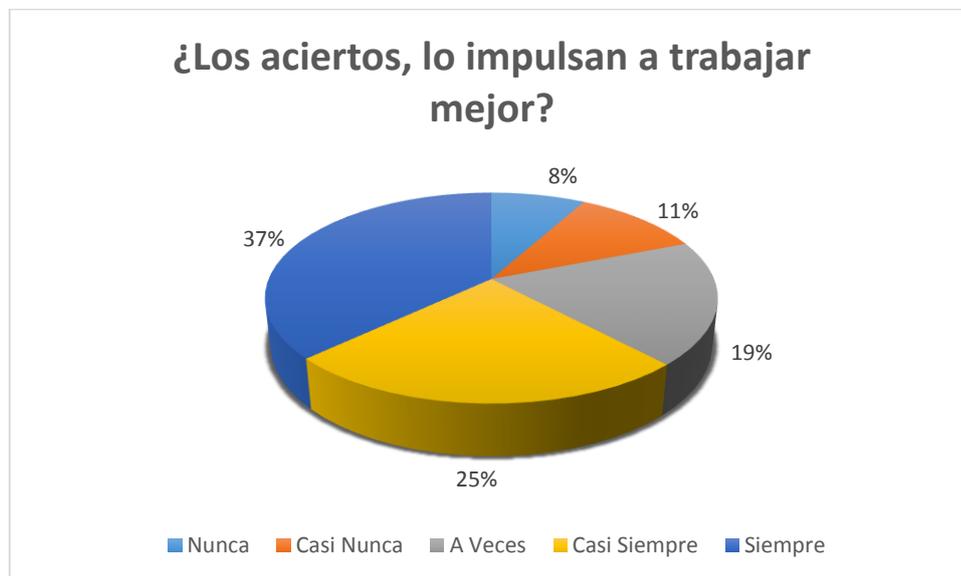
**Pregunta 15: ¿Los aciertos, lo impulsan a trabajar mejor?**

**Tabla 15-3:** Motivado a trabajar

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	19	8%
Casi Nunca	26	11%
A Veces	44	19%
Casi Siempre	58	25%
Siempre	86	37%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	

Fuente: Encuesta a trabajadores 2022

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022



**Gráfico 15-3:** Motivado a trabajar

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022

**Análisis**

Respecto a la motivación personal, la pregunta 15 habla sobre como los aciertos en el trabajo son motivo de inspiración para hacer mejor el trabajo, de los 233 encuestados el 25% respondió que casi siempre los aciertos impulsan su trabajo, el 37% siempre lo hace y el 19% nunca y casi nunca los aciertos mejoran su trabajo.

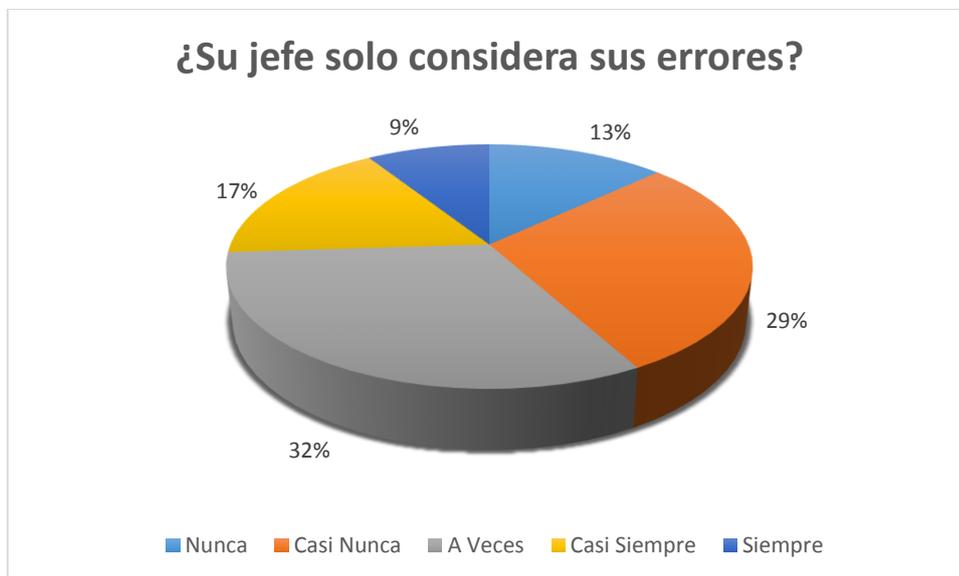
**Pregunta 16: ¿Su jefe solo considera sus errores?**

**Tabla 16-3: Jefe considera sus errores**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	30	13%
Casi Nunca	68	29%
A Veces	75	32%
Casi Siempre	40	17%
Siempre	21	9%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	

Fuente: Encuesta a trabajadores 2022

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022



**Gráfico 16-3: Jefe considera errores**

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022

**Análisis**

La pregunta 16 explora el hecho que el jefe inmediato, solo toma consciencia de sus subordinados cuando comenten errores, el 32% dice que a veces los jefes solo consideran sus errores, el 29% responde que casi nunca sus jefes reaccionan a sus errores, el 17% casi siempre ven como el jefe considera sus errores a sus aciertos y el 13% nunca lo reprende el jefe por sus errores.

**Pregunta 17: ¿Puede establecer objetivos en su propio trabajo?**

**Tabla 17-3:** Establecer objetivos en el trabajo

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	91	39%
Casi Nunca	56	24%
A Veces	35	15%
Casi Siempre	28	12%
Siempre	23	10%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	

Fuente: Encuesta a trabajadores 2022

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022



**Gráfico 17-3:** Establecer objetivos en el trabajo

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022

**Análisis**

La pregunta 17 analiza la independencia sobre la proposición de objetivos en sus puestos de trabajo, el 39% menciona que nunca puede establecer objetivos en su puesto, debido a que son subordinados para un puesto superior, el 24% casi nunca pueden y solamente el 10% puede plenamente establecer sus propios objetivos, el 15% a veces lo hace.

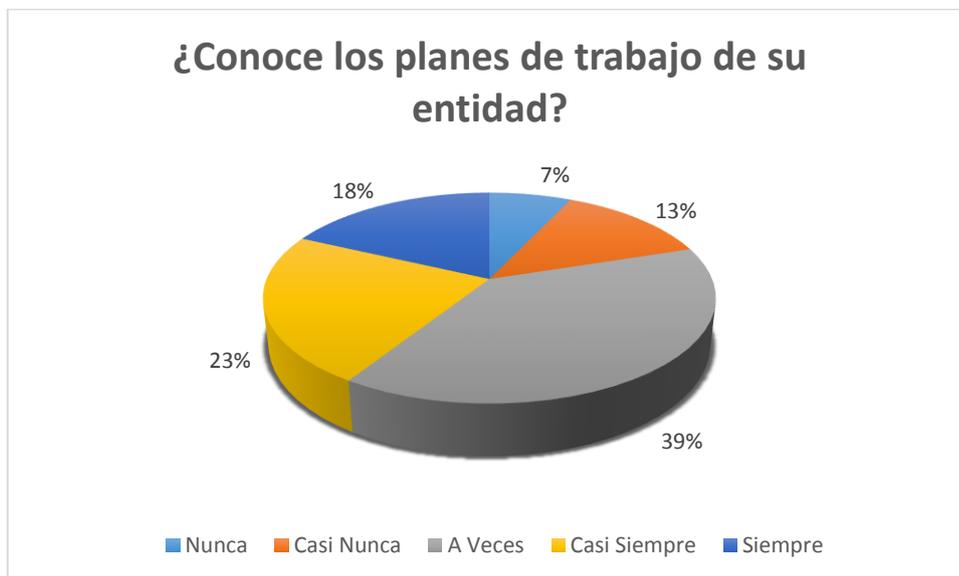
**Pregunta 18: ¿Conoce los planes de trabajo de su entidad?**

**Tabla 18-3:** Conoce los planes de trabajo

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	16	7%
Casi Nunca	30	13%
A Veces	91	39%
Casi Siempre	54	23%
Siempre	42	18%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	

Fuente: Encuesta a trabajadores 2022

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022



**Gráfico 18-3:** Conoce los planes de trabajo

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022

**Análisis**

Respecto a si conoce o no los planes de trabajo de su entidad contratante o superior, el 39% menciona que a veces los conoce, el 23% casi siempre sabe qué planes tiene su departamento o gestoría, el 18% siempre sabe y el 20% nunca y casi nunca sabe que planes existen en su departamento.

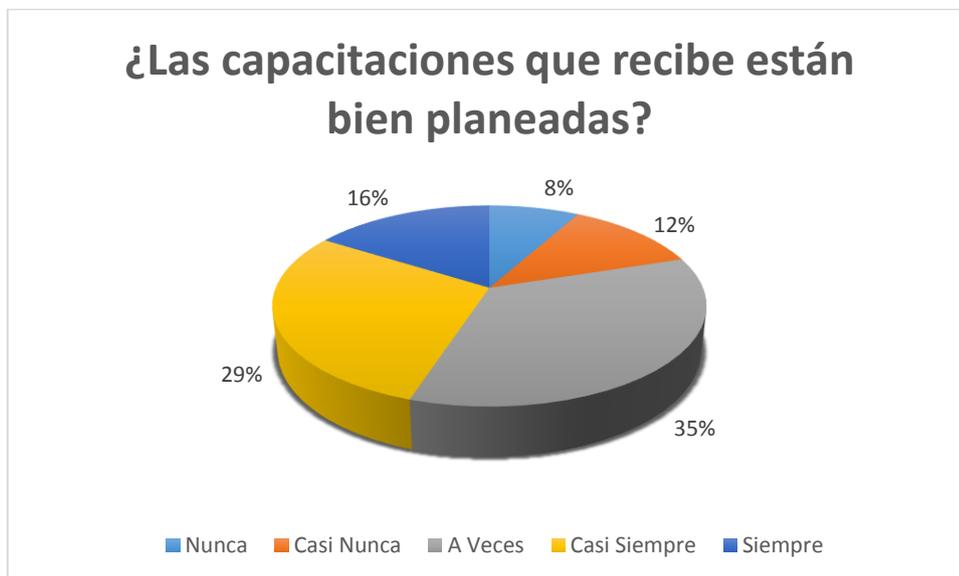
**Pregunta 19: ¿Las capacitaciones que recibe están bien planeadas?**

**Tabla 19-3:** Capacitaciones que recibe

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	19	8%
Casi Nunca	28	12%
A Veces	82	35%
Casi Siempre	68	29%
Siempre	37	16%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	

**Fuente:** Encuesta a trabajadores 2022

**Realizado por:** Mendoza L., Rivera S. 2022



**Gráfico 19-3:** Capacitación que recibe

**Realizado por:** Mendoza L., Rivera S. 2022

**Análisis**

Respecto a si las capacitaciones laborales que reciben son bien planificadas el 35% menciona que a veces las capacitaciones son bien planeadas, el 29% dice que casi siempre son bien planeadas, el 16% responde que siempre están bien planificadas y planeadas y el 20% menciona que nunca y casi nunca las capacitaciones que recibe están bien planeadas.

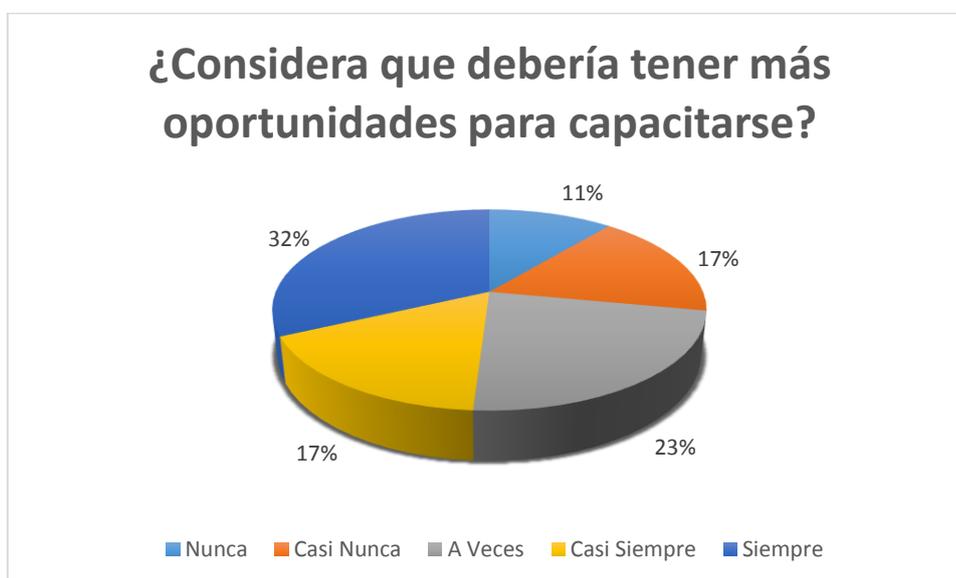
**Pregunta 20: ¿Considera que debería tener más oportunidades para capacitarse?**

**Tabla 20-3:** Oportunidades para capacitarse

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	26	11%
Casi Nunca	40	17%
A Veces	54	23%
Casi Siempre	40	17%
Siempre	75	32%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	

Fuente: Encuesta a trabajadores 2022

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022



**Gráfico 20-3:** Oportunidades para capacitarse

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022

**Análisis**

Siguiendo con la pregunta anterior en la pregunta 20 se analiza si los trabajadores piensan que necesitan más oportunidades para capacitarse, el 32% responde que siempre necesita más oportunidades de capacitaciones, el 23% a veces necesita, el 17% casi siempre las requiere, y el 11% menciona que nunca necesita de más capacitaciones para realizar mejor su trabajo.

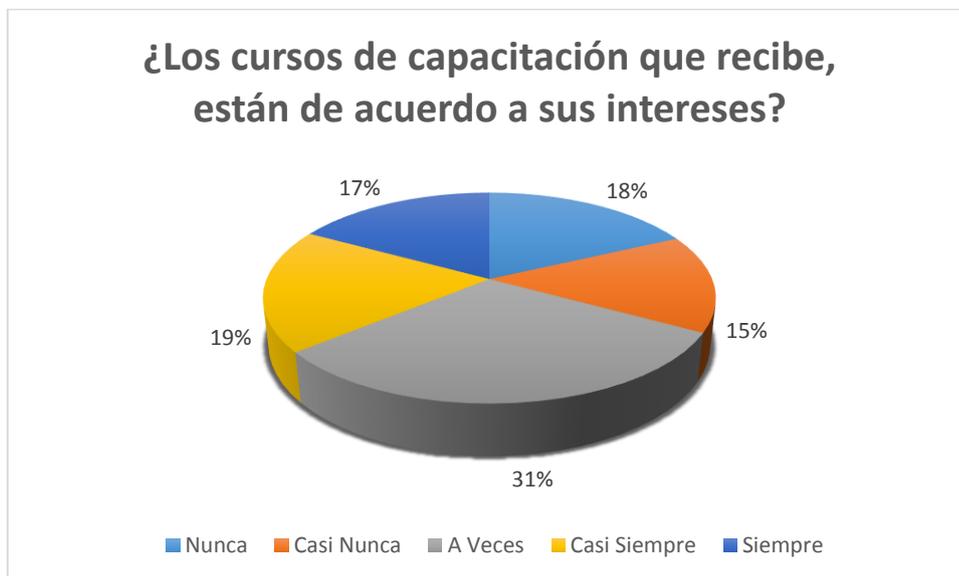
**Pregunta 21: ¿Los cursos de capacitación que recibe, están de acuerdo a sus intereses?**

**Tabla 21-3:** Los cursos de capacitación

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	42	18%
Casi Nunca	35	15%
A Veces	72	31%
Casi Siempre	44	19%
Siempre	40	17%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	

**Fuente:** Encuesta a trabajadores 2022

**Realizado por:** Mendoza L., Rivera S. 2022



**Gráfico 21-3:** Los cursos de capacitación

**Realizado por:** Mendoza L., Rivera S. 2022

**Análisis**

La pregunta 21 analiza si las capacitaciones están realizadas o son de interés para el trabajador, debido a su puesto de trabajo o sus intereses personales y del total de encuestados el 31% responde que a veces le interesan y a veces no, el 19% casi siempre las ve interesantes, el 18% nunca le interesan sus capacitaciones.

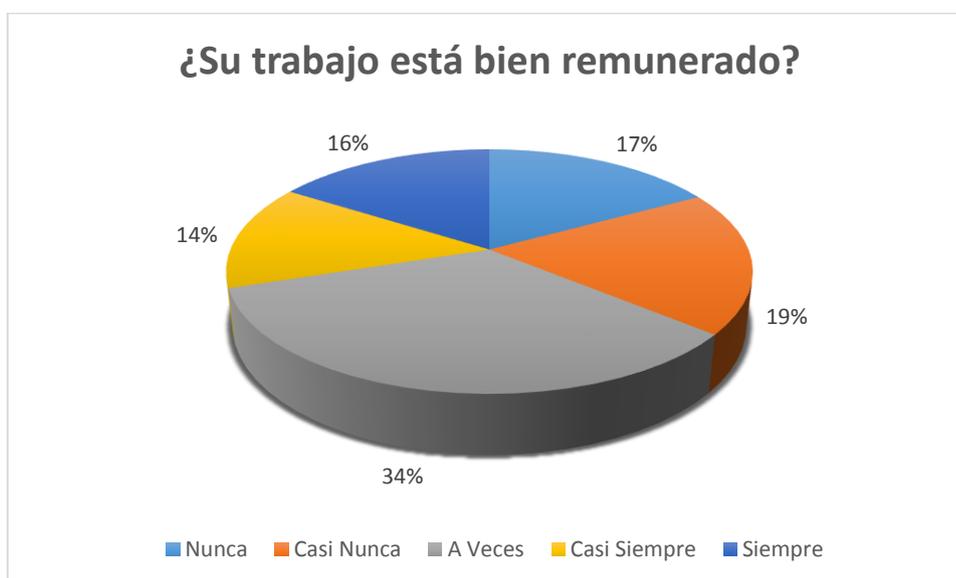
## Pregunta 22: ¿Su trabajo está bien remunerado?

**Tabla 22-3:** Trabajo bien remunerado

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	40	17%
Casi Nunca	44	19%
A Veces	79	34%
Casi Siempre	33	14%
Siempre	37	16%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	

Fuente: Encuesta a trabajadores 2022

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022



**Gráfico 22-3:** Trabajo bien remunerado

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022

### Análisis

La pregunta 22 se relaciona con la remuneración que perciben los trabajadores y si está representa el esfuerzo realizado en la empresa, el 34% responde que a veces se siente bien remunerado, el 19% casi nunca se siente bien remunerado, el 17% nunca siente que su remuneración sea buena y el 16% opina que el 100% del tiempo su remuneración es buena.

**Pregunta 23: ¿Considera necesaria, alguna recompensa no económica por su trabajo?**

**Tabla 23-3:** Recompensa no económica por su trabajo

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	49	21%
Casi Nunca	42	18%
A Veces	68	29%
Casi Siempre	51	22%
Siempre	23	10%
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	

Fuente: Encuesta a trabajadores 2022

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022



**Gráfico 23-3:** Recompensa económica por su trabajo

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022

**Análisis**

La última pregunta es sobre si considera necesaria alguna recompensa no económica por su trabajo, el 29% responde que a veces ve necesario una recompensa no económica, el 22% casi siempre siente necesario la recompensa, el 18% casi nunca ve necesario la remuneración.

### **3.2. Discusión de resultados**

Después de la realización de la encuesta en los trabajadores del GAD de Tena el análisis arroja 4 categorías de clasificación que son:

De la pregunta 1 a la 6 se analiza las condiciones personales del trabajador, los resultados más llamativos son que existe un 5% de personas que no cumplen con sus horarios de trabajo y más del 25% lo hace la mitad del tiempo, lo que genera inestabilidad y retrasos en las actividades realizadas. En lo que respecta a dificultades encontradas a diario el 37% manifiesta que siempre y casi siempre muestra encontrar dificultades, que hace que las capacitaciones sean muy necesarias. Respecto a cómo se ven a sí mismos, el 10% menciona que nunca y casi nunca tiene los conocimientos necesarios para sus actividades.

Las preguntas de la 7 a la 12 se analizan las características del trabajo lo más representativo es que más del 15% manifiesta que a lo largo de su jornada laboral encuentra interrupciones a esto se añade que el 26% opina que la mitad del tiempo no mantiene la atención en las actividades que realiza. Mientras que el 29% menciona que comente errores en sus actividades. Todo esto genera que existan atrasos en la planificación del GAD.

La tercera categoría es la de relaciones interpersonales, donde se analizan los aspectos más relevantes como en nivel de compañerismo que existe dentro de la encuesta el 56% manifiesta que casi siempre existe un ambiente laboral bueno, aunque en contraparte, esto afecta negativamente debido a que más del 37% menciona que necesita demasiado apoyo a la hora de desempeñar sus actividades. Dentro de este apartado también el 63% no puede o casi nunca, realizar sus propios objetivos para sus actividades, debido a que son subordinados y siguen los planes, aunque el 20% casi nunca puede identificar que planeación se realiza en su departamento. Finalmente, la última categoría son las políticas del personal lo más relevante es que se determinó que el 20% opina que casi nunca las capacitaciones que recibe son bien planeadas, generando un desajuste en los planes del GAD respecto de responsabilidades, además el 36% menciona que su remuneración no se ajusta con las actividades realizadas y a esto se añade que el 32% piense en recompensas no económicas como motivación.

### **3.3. Propuesta**

#### ***3.3.1. Matriz de evaluación de desempeño MRL-EVA01-MODIFICADO***

Para medir el desempeño de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizados de Tena se utiliza el método de la matriz de evaluación de desempeño MRL proporcionada por el Ministerio de trabajo, que mide 4 áreas concretas para determinar los niveles (porcentajes) de cumplimiento; para el análisis se valora el promedio ponderado de la suma de los siguientes puestos o cargos:

**Tabla 24-3:** Trabajadores del GAD Tena

<b>Cargo</b>	<b>N° de Trabajadores</b>
Alcalde	1
Concejales	7
Analistas	8
Coordinadores	20
Directores	12
Inspectores	5
Secretaria Ejecutiva 1	8
Secretaria Ejecutiva 2	8
Secretaria General	1
Técnicos	36
Auxiliares	18
Operadores	13
Ayudante de operador	7
Contador 1,2,3 y 4	10
Abogado	3
Choferes	29

**Fuente:** Evaluación de desempeño MRL-EVA01-MODIFICADO

**Realizado por:** Mendoza L., Rivera S. 2022

### 3.3.1.1. Evaluación de las actividades del puesto (60%)

Para la evaluación de las actividades de los diferentes puestos de trabajo por área la calificación se basa en el desarrollo de las actividades por puestos, además se añade un indicador para valorar la escala a evaluar y el cumplimiento del indicador por cada actividad. Se agrega la meta del periodo evaluado que es un número sea en porcentaje o entero y se añade una columna de cumplidos, con el total de las actividades que se realizaron exitosamente. El resultado final viene dado automáticamente por la siguiente calificación:

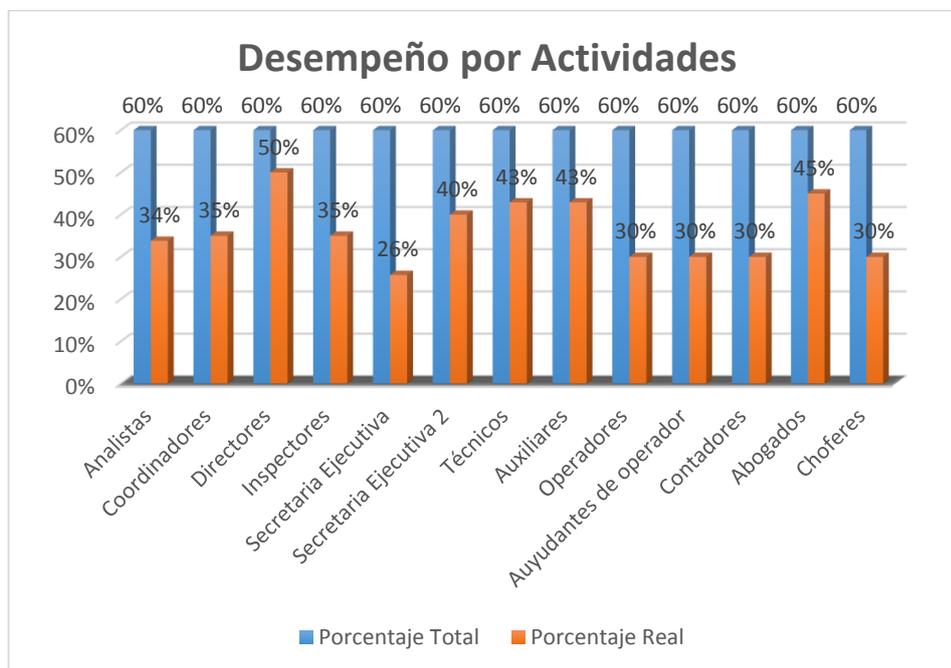
**Tabla 25-3:** Evaluación de las actividades del puesto

<b>Calificación</b>	<b>Porcentajes</b>
5	90.5% - 100%
4	80.5% - 90.4%
3	70.5% - 80.4%
2	60.5% - 70.4%
1	60.4% o menos

**Fuente:** Evaluación de desempeño MRL-EVA01-MODIFICADO

**Realizado por:** Mendoza L., Rivera S. 2022

Respecto de los resultados de los servidores públicos del GAD Municipal de Tena, en el siguiente gráfico se visualizan las calificaciones finales, teniendo en cuenta que el máximo de este apartado de medición de cumplimiento de actividades es de 60%:



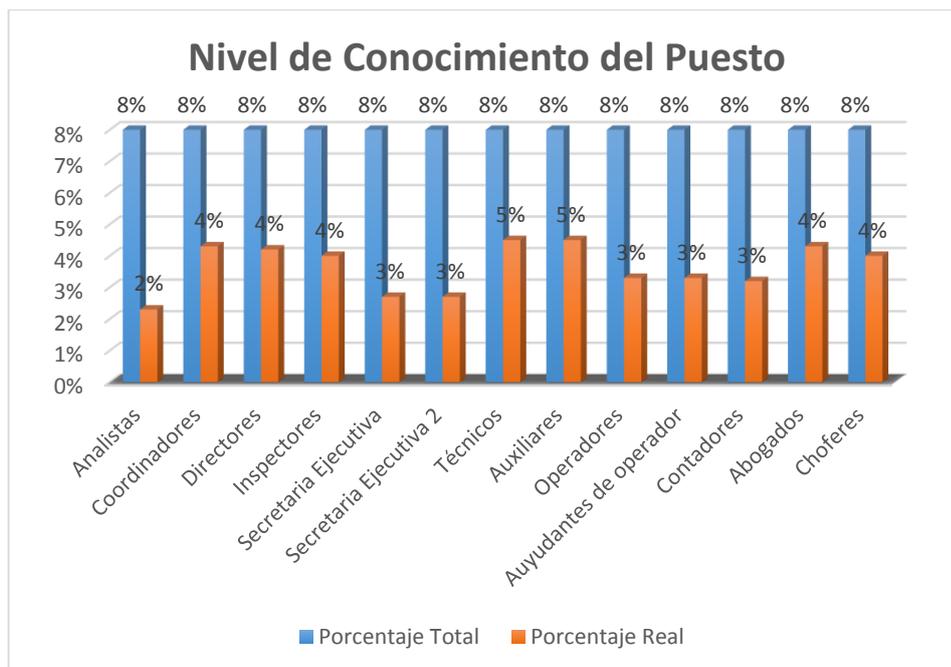
**Gráfico 24-3:** Desempeño por actividades

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022

Se observa que la totalidad de los trabajadores no alcanzan el promedio de 50% o más que es donde las calificaciones dictan que un funcionario cuenta con un rendimiento regular en el seguimiento de las actividades asignadas por su puesto de trabajo. Se observa que la secretaria ejecutiva es la que menor calificación obtiene con un 25% sobre 60% y los de más alto desempeño son los directores de área con 50% y los técnicos y auxiliares con 48%.

### 3.3.1.2. Conocimientos (8%)

Este apartado agrega una calificación máxima de 8% para el desempeño final, midiendo la información que adquiere el servidor público con el aprendizaje formal, capacitaciones, la experiencia del puesto de trabajo o trabajos anteriores y mide la destreza con la que se realiza. En la matriz de evaluación se llenan los conocimientos que el puesto requiere y se pone una calificación de 1 como insuficiente a 5 sobresaliente además del total de conocimientos para realizar la calificación final del nivel desarrollado por el servidor, automáticamente la tabla arroja un resultado en porcentaje, en el siguiente gráfico se observan los resultados por área del GAD de Tena:



**Gráfico 25-3:** Nivel de conocimiento del puesto

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022

Se puede observar que el nivel medio no sobrepasa el 4% definiendo como que los servidores públicos del GAD de Tena tienen deficiencias respecto a los conocimientos que su puesto de trabajo requiere para la realización de las actividades y los objetivos institucionales del GAD, solamente los técnicos y auxiliares, destacan con 5% definiendo que sus conocimientos están en una posición regular, pero mejorable.

### 3.3.1.3. Competencias técnicas del puesto (8%)

Las competencias técnicas son las actividades esenciales que cada trabajador requiere como fundamentales, para la realización de su trabajo, estas están definidas en el catálogo ocupacional del GAD y a nivel nacional en ese puesto se requieren las siguientes:

**Tabla 26-3:** Competencias técnicas del puesto

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
DESTREZA HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Análisis de operaciones	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	Seleccionar un equipo para la oficina
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones

	mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión		pertinentes que indican el nivel de comprensión.
Comprensión oral	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Escucha y comprende los requerimientos de los usuario internos y externos y elabora informes.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
Desarrollo de los recursos humanos	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Contar dinero para entregar cambios.
Detección de averías	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como, por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
Diseño de tecnología	Crea nueva tecnología.	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.

Expresión escrita	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
Identificación de problemas	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
Instalación	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala cableados y equipos sencillos.	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Instrucción	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.

Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
Manejo de recursos materiales	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
Mantenimiento de equipos	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Analiza y corrige documentos.
Operación y control	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
Organización de la información	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.
Organización de sistemas	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.

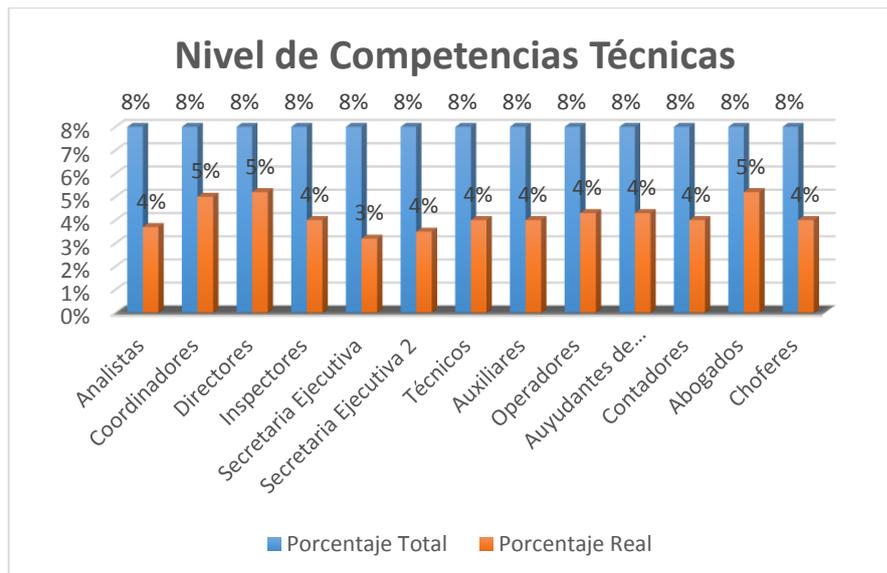
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
Pensamiento conceptual	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
Percepción de sistemas y entorno	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.

Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
Reparación	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Selección de equipos	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.

**Fuente:** Evaluación de desempeño MRL-EVA01-MODIFICADO

**Realizado por:** Mendoza L., Rivera S. 2022

Los resultados de este análisis se califican de 1 como una competencia no desarrollada a 5 como altamente desarrollada, a continuación, en el siguiente gráfico se muestran los resultados por área de los servidores públicos del GAD Tena:



**Gráfico 26-3:** Nivel de competencias técnicas

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022

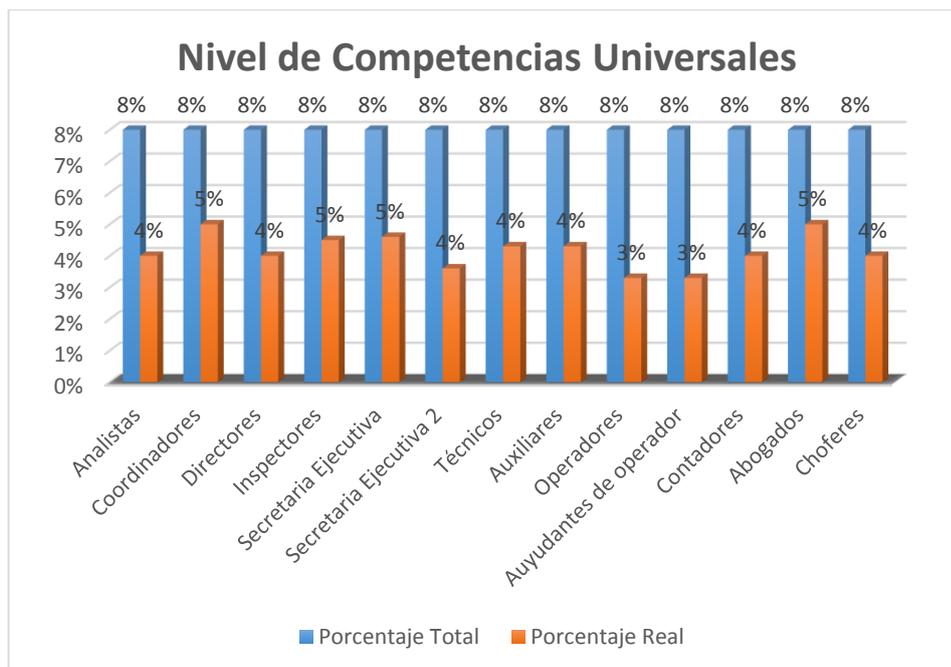
Se observa que, de las 13 áreas de trabajo calificadas, las competencias técnicas de estos se encuentran por debajo de la mitad de calificación, demostrando que su desempeño está por debajo de lo esperado, en este apartado, solamente los coordinadores generales, directores de área y abogados, llegan a 5% con un rendimiento regular, según los estándares de esta prueba.

#### 3.3.1.4. Competencias universales

El apartado de las competencias universales se definen los comportamientos que se observan y que se miden en los servidores, estas ya están determinadas de forma automática y son las siguientes:

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

Este se mide de 1 como nunca realizada a 5 siempre realizada y su calificación al total del desempeño aporta un 8%, los resultados de esta evaluación por área son los siguientes:



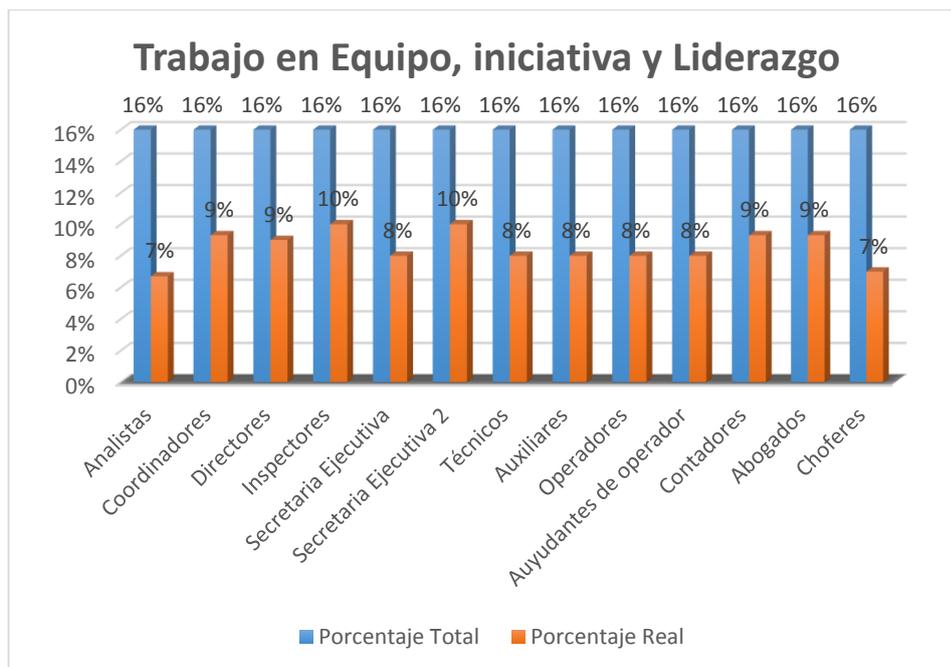
**Gráfico 27-3:** Nivel de competencias universales

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022

Nuevamente los resultados arrojan que de las 13 áreas calificadas solamente el área de inspección, secretaría Ejecutiva 1 y Abogados tienen una calificación de 5% mostrando un rendimiento regular sobre sus puestos de trabajo.

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

Como su nombre lo indica este apartado califica el rendimiento de 3 aspectos; el trabajo en equipo, la iniciativa (proactividad) y el liderazgo (en caso de poseer subordinados a cargo), el porcentaje de aportación a la calificación final es de 16%, los resultados son los siguientes:



**Gráfico 28-3:** Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo

Realizado por: Mendoza L., Rivera S. 2022

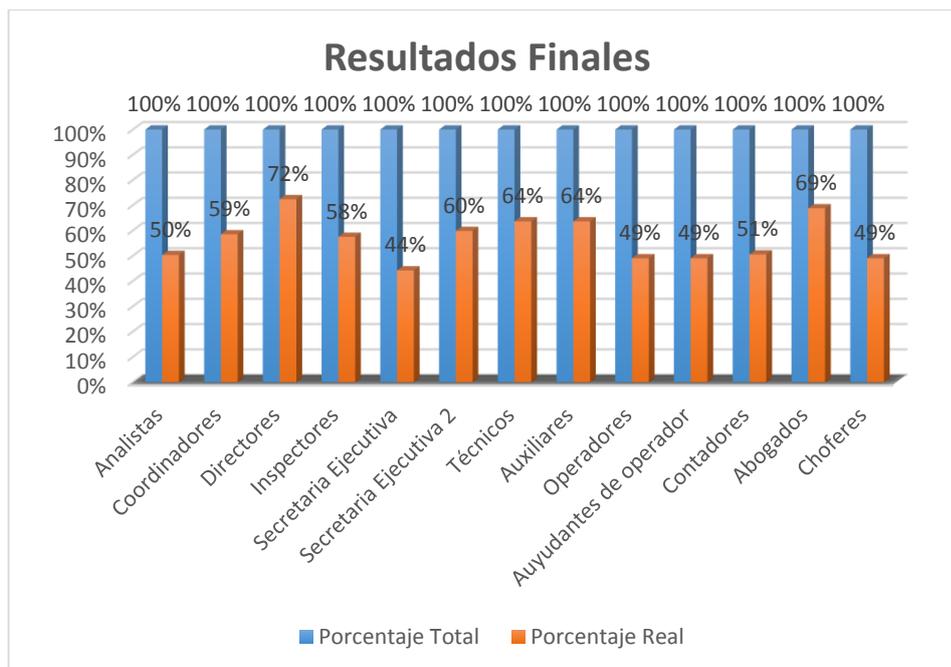
El análisis de este apartado, muestra que la mayoría de áreas calificadas, sobrepasan el promedio de 8% mostrando que el trabajo en equipo y la proactividad es algo importante para los servidores.

### 3.3.2. Resultados de la evaluación

Según las disposiciones de la LOSEP los niveles de calificación son los siguientes:

- Excelente: calificación igual o superior a 90.5%
- Muy bueno: Cumplimiento de los objetivos y metas con calificación entre 80.5% y 90.4%
- Satisfactorio: Niveles aceptables de productividad entre 70.5% a 80.4%
- Regular: Son resultados menores al mínimo recomendable de desempeño entre 60.5% a 70.4%
- Insuficiente: No se cubren las necesidades del puesto de trabajo muestra un desempeño muy bajo a lo esperado con calificación de 60.4% o menos.

La calificación del rendimiento del desempeño de los servidores públicos del GAD Municipal de Tena es la suma del porcentaje obtenido en las actividades, conocimientos, competencias técnicas, competencias universales y trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, arrojando los siguientes resultados:



**Gráfico 29-3: Resultados finales**

**Realizado por:** Mendoza L., Rivera S. 2022

Sobre el 100% de calificación de desempeño, los resultados muestran que la totalidad de las áreas estudiadas del GAD Tena cuentan con un bajo rendimiento, solamente el área de directores se encuentra en un nivel de regular, donde su rendimiento está por debajo del mínimo recomendado para el puesto, el resto de las área evaluadas se encuentran en el rango de insuficiente, donde las actividades realizadas, los conocimientos, las competencias técnicas y universales y el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo no cubren las necesidades de los puestos de trabajo que realizan, pues tienen un desempeño muy bajo a lo esperado.

## CONCLUSIONES

- En respuesta al primer objetivo que plantea determinar los niveles de conocimiento de los trabajadores del GAD Municipal de Tena, se observó que un 20% cree que la formación no se enfoca en desarrollar sus habilidades para alcanzar las metas planteadas por el GAD, lo que implica cierto nivel de negatividad y poco desarrollo profesional.
- Para la determinación de las causas que influyen en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD de Tena se utilizó la metodología de la Matriz de Evaluación de Desempeño del Ministerio de Relaciones Laborales, la cual fue aplicada a los 233 servidores públicos.
- Después de una revisión de desempeño del 100 % de los trabajadores municipales, los resultados mostraron que todas las áreas de estudio del GAD Tena se desempeñaron por debajo del promedio mínimo esperado, ya que tenían una calificación promedio del 57 %.

## **RECOMENDACIONES**

- Es necesario tener en cuenta que se deben tomar medidas correctivas en todos los ámbitos, especialmente en la gestión del control de personal, jornada laboral y consecución de objetivos, ya que si no existen lineamientos para medir objetivamente el desempeño laboral.
- Se espera que las evaluaciones se realicen con mayor frecuencia y de manera retrospectiva para mejorar el servicio de los servidores públicos a lo largo de los años, además de validar logros a través de la acreditación internacional de procesos.
- Los servidores públicos evaluados pueden mejorar en el trabajo, lo que aumentará la conciencia y la calidad del servicio. No obstante, las valoraciones que se formulen deberán ser profesionales y objetivas con el fin de mejorar las condiciones de los funcionarios para mejorar su desempeño laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

- AEC. (2019). *QAEC*. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno>
- Alles, M. (2010). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alzate, P. A. (25 de Julio de 2016). *Importancia de la evaluación del desempeño laboral*. Obtenido de Empleo: <https://www.eempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-4978>
- Ayala, M. (30 de Mayo de 2021). *Investigación Transversal*. Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/investigacion-transversal/>.
- Bravo, L. P. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 40.
- Helmut, S. C. (28 de Noviembre de 2018). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/desempeno-laboral/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baftista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw-Hill.
- IMF. (2019). Obtenido de Blog de Recursos Humanos: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
- IMF. (2019). Obtenido de Blog de Recursos Humanos: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
- Kahuazango, M. (06 de Junio de 2019). *Monografías*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos95/conceptos-medicion/conceptos-medicion.shtml>
- KPI. (04 de Octubre de s/f). *Evaluación de desempeño*. Obtenido de Kpi: <https://www.kpiestudios.com/post/por-que-hacer-una-evaluacion-de-desempeno>
- La Gobernación. (s/f). *Reseña Historica*. Obtenido de Gobernación de Napo: <https://www.gobernacionnapo.gob.ec/new/resena-historica/>
- Limón, R. R. (2006). *Historia y evolución del pensamiento científico*. México: Ortegaucin.
- Martínez , A. (09 de Septiembre de 2021). *ConceptoDefinición*. Obtenido de [https://conceptodefinicion.de/evaluacion/#Que\\_es\\_evaluacion](https://conceptodefinicion.de/evaluacion/#Que_es_evaluacion)

- Martinez, S. (2016). *Objetivos de la evaluacion de desempeño*. Obtenido de Superrhheroes: [https://superrhheroes.sesametime.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral/#:~:text=El%20objetivo%20general%20de%20la,de%20competitividad%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.&text=Conocer%20dar%20la%20importancia%20que,empleados%20aporta%20a%20la%20organizaci%C3%](https://superrhheroes.sesametime.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral/#:~:text=El%20objetivo%20general%20de%20la,de%20competitividad%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.&text=Conocer%20dar%20la%20importancia%20que,empleados%20aporta%20a%20la%20organizaci%C3%99)
- Moreno, Y. P. (13 de Noviembre de 2020). *Evaluación del desempeño laboral y su importancia*. Obtenido de Gerencie: <https://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>
- Perez Porto, J., & Merino, M. (s/f de s/f de 2017). Obtenido de <https://definicion.de/desempeno/>
- Pérez, O. (26 de Junio de 2019). *PEOPLENEXT*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/las-mejores-tecnicas-para-una-evaluacion-de-desempeno-exitosa>
- Pérez, O. (10 de Diciembre de 2020). *Importancia de una evaluación de desempeño consante para los empleados*. Obtenido de Blog People Next: <https://blog.peoplenext.com.mx/evaluaci%C3%B3n-de-desempeno-constante-para-empleados>
- Santiago. (2020). *CEUPE*. Obtenido de Centro Europeo de Postgrado: <https://ceupe.mx/blog/la-importancia-de-la-evaluacion-de-desempeno-de-los-empleados.html>
- Tapia, A. C. (22 de Marzo de 2021). *Qué es una guia de entrevista*. Obtenido de A.L.E.P.H: <https://aleph.org.mx/que-es-una-guia-de-entrevista-en-una-investigacion#:~:text=La%20gu%C3%ADa%20de%20entrevista%20es,a%20analizar%20en%20una%20entrevista.>
- Ucha, F. (s/f de Abril de 2012). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/mejorar.php>
- Westreicher, G. (22 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/metodo.html>



ANEXOS

ANEXO A: FORMULARIO MRL-EVAL-01-MODIFICADO

 Ministerio del Trabajo		<b>FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO</b>			
<b>FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO</b>					
<b>DATOS DEL SERVIDOR:</b>					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):					
Denominación del Puesto que Desempeña:					
Título o profesión:					
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):					
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):					
Desde:			Hasta:		
<b>EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividades: 0 Factor: 60%					
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
<b>Total Actividades Esenciales:</b>					<b>0%</b>
CONOCIMIENTOS # Conocimientos: 0 Factor: 8% Nivel de Conocimiento: 0					

## ANEXO B: FACTORES DE EVALUACIÓN

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto	0,0
Conocimientos	0,0
Competencias técnicas del puesto	0,0
Competencias Universales	0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo	0,0
Evaluación del ciudadano ( - )	0,0
<b>PROCESO INCORRECTO</b>	
<b>PROCESO INCORRECTO</b>	
<b>FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)</b>	
Fecha (dd/mm/aaaa):	<input type="text"/>
<b>CERTIFICO:</b> Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.	
<b>FIRMA</b>	
Evaluador o jefe Inmediato	

## ANEXO C: VISITA A LOS TRABAJADORES DEL GAD MUNICIPAL DE TENA



## ANEXO D: ENCUESTA



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



MARQUE CON UNA X SEGÚN CORRESPONDA.

1. ¿Cumple con sus horarios de trabajo?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A Veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>

2. ¿Tiene dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimiento?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input checked="" type="checkbox"/>
A Veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

3. ¿Considera que cuenta con los conocimientos necesarios para desempeñar las tareas asignadas?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A Veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>

4. ¿Tiene iniciativa para realizar sus tareas?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A Veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>

5. ¿Persiste hasta alcanzar la meta fijada?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A Veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>

## ANEXO E: ENCUESTA

6. ¿Puede realizar su trabajo, sin ayuda de otros?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A Veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>

7. ¿Trabaja sin interrupciones en su jornada laboral?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A Veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

8. ¿Puede mantener su atención en el trabajo?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A Veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>

9. ¿Comete muchos errores en su trabajo?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A Veces	<input checked="" type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

10. ¿Si deja de hacer su trabajo, afecta el trabajo de los demás?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A Veces	<input checked="" type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

11. Tiene libertad para disponer, ¿cómo y cuándo hacer sus actividades?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A Veces	<input checked="" type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

**ANEXO F: ENCUESTA**

12. Cuando realiza su trabajo, ¿Puede saber a cada paso, si lo está haciendo bien?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A Veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

13. ¿Se apoyan para resolver los problemas entre compañeros?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A Veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>

14. ¿Existe un ambiente de colaboración?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A Veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>

15. ¿Los aciertos, lo impulsan a trabajar mejor?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A Veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>

16. ¿Su jefe solo considera sus errores?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A Veces	<input checked="" type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

17. ¿Puede establecer objetivos en su propio trabajo?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A Veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

## ANEXO G: ENCUESTA

18. ¿Conoce los planes de trabajo de su entidad?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A Veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>

19. ¿Las capacitaciones que recibe están bien planeadas?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A Veces	<input checked="" type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

20. ¿Considera que debería tener más oportunidades para capacitarse?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A Veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>

21. ¿Los cursos de capacitación que recibe, están de acuerdo a sus intereses?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A Veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

22. ¿Su trabajo está bien remunerado?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A Veces	<input checked="" type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

23. ¿Considera necesaria, alguna recompensa no económica por su trabajo?

Nunca	<input checked="" type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A Veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

**ANEXO H: REUNIÓN DE SOCIALIZACIÓN SOBRE LAS ENCUESTAS**



**Anexo I: Aplicación de Encuesta**

**ANEXO I: APLICACIÓN DE ENCUESTA SECRETARIA**



## **ANEXO J: APLICACIÓN DE ENCUESTA**



## **ANEXO K: APLICACIÓN DE ENCUESTA ABOGADO**

