



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

**EVALUACIÓN DE 360 GRADOS AL TALENTO HUMANO DEL  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL GAD DE PELILEO Y  
SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RESULTADOS.**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERO DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

**CHRISTIAN JOEL PAREDES CURIPALLO**

Riobamba – Ecuador

2023



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

**EVALUACIÓN DE 360 GRADOS AL TALENTO HUMANO DEL  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL GAD DE PELILEO Y  
SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RESULTADOS.**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERO DE EMPRESAS**

**AUTOR:** CHRISTIAN JOEL PAREDES CURIPALLO

**DIRECTOR:** ING. STALIN EFREN ARGUELLO ERAZO, PhD.

Riobamba – Ecuador

2023

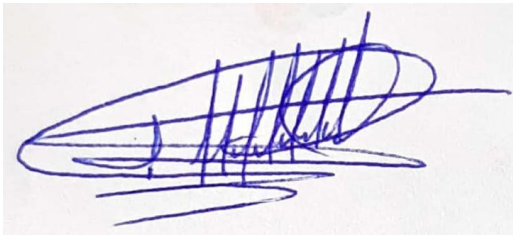
**©2023, Christian Joel Paredes Curipallo**

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

Yo, Christian Joel Paredes Curipallo, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 15 de junio de 2023


A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and vertical strokes, appearing to be the name 'Christian Joel Paredes Curipallo'.

**Christian Joel Paredes Curipallo**

**CI: 1804931945**

**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 DE 360 GRADOS AL TALENTO HUMANO DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL GAD DE PELILEO Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RESULTADOS**, realizado por el señor: **CHRISTIAN JOEL PAREDES CURIPALLO**, 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. Efraín Rodrigo Iguasnia Vallejo <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2023-06-15
Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo, Ph.D. <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2023-06-15
Lic. Mónica Alejandra Logroño Becerra <b>ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2023-06-15

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico primero a Dios por regalarme la vida, sabiduría, inteligencia, y el conocimiento necesario para poder cumplir este gran sueño durante este largo tiempo de mi vida. A mis padres ejemplo de perseverancia para poder lograr mi más grande sueño. Siendo las personas más importantes en mi vida ya que siempre han estado ahí apoyándome económicamente y con sus consejos, diciéndome que siempre se puede llegar a cumplir lo que uno se propone en la vida con esfuerzo y dedicación. A mis hermanos Diego y Alex por confiar en mí y siempre apoyarme incondicionalmente. A Cassandra y a mí pequeña Danna Valentina por ser mi inspiración e impulsarme a cumplir mis metas y ser mejor cada día. A mis amigos y a todas las personas que conocí durante este proceso de mi formación como profesional.

Christian

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar, doy gracias a Dios, por haber hecho posible tan anhelado sueño por protegerme en todo momento ya que sin su protección celestial no hubiese podido alcanzar cada una de mis metas propuestas. Mi más profundo agradecimiento y gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a la facultad de Administración de Empresas por abrirme sus puertas, permitiéndome la formación profesional en sus aulas, de igual manera quiero agradecer a todos los catedráticos que a lo largo de la carrera impartieron sus conocimientos y experiencias dotándome de sabiduría para ejercer mi profesión con calidad. A mi director de tesis el Ing. Stalin Efrén Arguello y a mi Asesora la Lic. Mónica Logroño por ser la pieza fundamental en la realización del presente trabajo de investigación, quienes supieron guiarme y apoyarme con sus conocimientos para la correcta culminación del presente trabajo. El más sincero agradecimiento al GAD del Cantón Pelileo por haberme permitido realizar el presente proyecto de investigación. A mis padres por confiar en mí y por cada uno de los sacrificios que hicieron para poder cumplir mi meta, a mis padres, hermanos y amigos por ser mi fortaleza en cada día de mi vida, estoy seguro que ellos están tan orgullosos de este logro porque es resultado del esfuerzo en conjunto de todos quienes de alguna manera me ayudaron a culminar esta etapa de mi vida, para ustedes mi profundo respeto, admiración y cariño.

Christian

## TABLA DE CONTENIDOS

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

### CAPÍTULO I

<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>2</b>
1.1.1. <i>Limitaciones y delimitaciones.....</i>	3
1.1.2. <i>Problema general de investigación.....</i>	3
1.1.3. <i>Problemas específicos de investigación.....</i>	4
<b>1.2. Objetivos.....</b>	<b>4</b>
1.2.1. <i>Objetivo General.....</i>	4
1.2.2. <i>Objetivos Específicos.....</i>	4
<b>1.3. Justificación.....</b>	<b>4</b>
1.3.1. <i>Justificación teórica.....</i>	4
1.3.2. <i>Justificación metodológica.....</i>	5
1.3.3. <i>Justificación práctica.....</i>	5

### CAPÍTULO II

<b>2. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Antecedentes de investigación.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2. Marco teórico.....</b>	<b>9</b>
2.2.1. <i>¿Qué es administración?.....</i>	9
2.2.2. <i>Administración del talento humano.....</i>	9
2.2.3. <i>Talento Humano.....</i>	9
2.2.3.1. <i>Importancia del talento humano.....</i>	10
2.2.3.2. <i>Tipos de talento humano.....</i>	10
2.2.3.3. <i>Características del talento humano.....</i>	10
2.2.3.4. <i>Objetivos de la Administración del Talento Humano.....</i>	11



2.2.3.5.	<i>Clasificación de los departamentos del talento humano</i> .....	12
<b>2.2.4.</b>	<b><i>Dirección Estratégica de Recursos Humanos</i></b> .....	13
2.2.4.1.	<i>Funciones del talento humano</i> .....	13
2.2.4.2.	<i>Análisis y Descripción de Puestos</i> .....	15
2.2.4.3.	<i>Beneficios del Análisis de Puestos</i> .....	16
<b>2.2.5.</b>	<b><i>Evaluación de Desempeño</i></b> .....	17
2.2.5.1.	<i>Propósitos de la Evaluación de Desempeño</i> .....	17
2.2.5.2.	<i>Objetivos de la Evaluación de Desempeño</i> .....	18
2.2.5.3.	<i>Beneficios de la Evaluación del Desempeño</i> .....	18
2.2.5.4.	<i>Pasos para la Evaluación de Desempeño</i> .....	19
2.2.5.5.	<i>Identificación de las dimensiones de desempeño</i> .....	21
2.2.5.6.	<i>Medida de Desempeño</i> .....	21
2.2.5.7.	<i>Gestión del Desempeño</i> .....	22
<b>2.2.6.</b>	<b><i>Dimensiones de la evaluación de desempeño</i></b> .....	23
<b>2.2.7.</b>	<b><i>Identificación de las Causas de los Problemas de Rendimiento</i></b> .....	23
2.2.7.1.	<i>Gestión de las causas de los problemas</i> .....	24
<b>2.2.8.</b>	<b><i>Establecimiento de un Plan de Evaluación</i></b> .....	27
2.2.8.1.	<i>Fases en la Evaluación de Desempeño</i> .....	28
<b>2.2.9.</b>	<b><i>Métodos de Evaluación de Desempeño</i></b> .....	29
2.2.9.1.	<i>Método de Evaluación de Rasgos</i> .....	29
2.2.9.2.	<i>Método de Evaluación de Comportamientos</i> .....	29
2.2.9.3.	<i>Método de Evaluación de Resultados</i> .....	29
<b>2.2.10.</b>	<b><i>Evaluación de Desempeño 360° por Competencias</i></b> .....	30
2.2.10.1.	<i>¿Quiénes participan como evaluadores?</i> .....	30
2.2.10.2.	<i>Ventajas y desventajas de la Evaluación de 360 grados</i> .....	31
2.2.10.3.	<i>Usos de la Evaluación del desempeño 360 grados</i> .....	32
<b>2.2.11.</b>	<b><i>Diagnostico</i></b> .....	33
2.2.11.1.	<i>¿Para qué sirve el diagnóstico?</i> .....	33
2.2.11.2.	<i>Objetivos del diagnóstico</i> .....	33
<b>2.2.12.</b>	<b><i>Que es una estrategia</i></b> .....	34
2.2.12.1.	<i>Para qué sirve una estrategia</i> .....	34
2.2.12.2.	<i>Tipos de estrategias</i> .....	36
<b>2.2.13.</b>	<b><i>Que es el rendimiento laboral</i></b> .....	38
<b>2.2.14.</b>	<b><i>Tipos de rendimiento laboral</i></b> .....	38
2.2.14.1.	<i>Rendimiento financiero o económico</i> .....	39
2.2.14.2.	<i>Rendimiento productivo y laboral</i> .....	39
<b>2.2.15.</b>	<b><i>Importancia del rendimiento laboral</i></b> .....	39

### CAPÍTULO III

<b>3.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	40
<b>3.1.</b>	<b>Enfoque de investigación</b> .....	40
<b>3.2.</b>	<b>Nivel de investigación</b> .....	40
<b>3.3.</b>	<b>Diseño de la investigación</b> .....	41
<b>3.3.1.</b>	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i> .....	41
<b>3.3.2.</b>	<i>Según las intervenciones del trabajo de campo</i> .....	41
<b>3.4.</b>	<b>Tipo de estudio-investigación</b> .....	41
<b>3.5.</b>	<b>Población, planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra</b> .....	42
<b>3.5.1.</b>	<i>Población</i> .....	42
<b>3.5.2.</b>	<i>Muestra</i> .....	43
<b>3.6.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	43
<b>3.6.1.</b>	<i>Métodos</i> .....	43
<b>3.6.2.</b>	<i>Técnicas</i> .....	43
<b>3.6.2.1.</b>	<i>Encuesta</i> .....	43
<b>3.6.2.2.</b>	<i>Entrevista</i> .....	44
<b>3.6.2.3.</b>	<i>Observación</i> .....	44
<b>3.6.3.</b>	<i>Instrumentos</i> .....	45
<b>3.6.3.1.</b>	<i>Cuestionario</i> .....	45
<b>3.6.3.2.</b>	<i>Guía de entrevista</i> .....	45
<b>3.6.3.3.</b>	<i>Ficha de observación</i> .....	45

### CAPÍTULO IV

<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	46
<b>4.1.</b>	<b>Análisis e interpretación de los resultados</b> .....	46
<b>4.1.1.</b>	<i>Encuesta</i> .....	46
<b>4.1.2.</b>	<i>Entrevista</i> .....	85
<b>4.1.3.</b>	<i>Ficha de observación</i> .....	88
<b>4.1.4.</b>	<i>Discusión de los resultados</i> .....	90

### CAPÍTULO V

<b>5.</b>	<b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....	91
<b>5.1.</b>	<b>Propuesta</b> .....	91

<b>5.1.1.</b>	<b><i>Título</i></b> .....	91
<b>5.1.2.</b>	<b><i>Antecedentes del Departamento Administrativo del GAD Municipal de cantón Pelileo</i></b> .....	91
5.1.2.1.	<i>Justificación</i> .....	91
<b>5.1.3.</b>	<b><i>Objetivo de la propuesta</i></b> .....	93
<b>5.1.4.</b>	<b><i>Desarrollo de la Propuesta</i></b> .....	93
5.1.4.1.	<i>FASE I Logística y organización</i> .....	94
5.1.4.2.	<i>FASE II Preparación</i> .....	97
5.1.4.3.	<i>FASE III: Sensibilización</i> .....	108

## **CAPÍTULO VI**

<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES</b> .....	112
<b>6.1.</b>	<b>Conclusiones</b> .....	112
<b>6.2.</b>	<b>Recomendaciones</b> .....	113

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 2-1:</b>	Tipos de evaluación de desempeño .....	20
<b>Tabla 3-1:</b>	Personal del Depto. Administrativo GADM Pelileo .....	42
<b>Tabla 4-1:</b>	Genero .....	46
<b>Tabla 4-2:</b>	Edad.....	47
<b>Tabla 4-3:</b>	Nivel de educación.....	48
<b>Tabla 4-4:</b>	LOSEP.....	49
<b>Tabla 4-5:</b>	Conoce la evaluación de 360° .....	50
<b>Tabla 4-6:</b>	Frecuencia de evaluación .....	51
<b>Tabla 4-7:</b>	Proceso de selección.....	52
<b>Tabla 4-8:</b>	Calidad de los servicios.....	53
<b>Tabla 4-9:</b>	Expectativas del equipo.....	54
<b>Tabla 4-10:</b>	Honestidad.....	55
<b>Tabla 4-11:</b>	Relación jefe-personal.....	56
<b>Tabla 4-12:</b>	Motivación del feje.....	57
<b>Tabla 4-13:</b>	Enfoque .....	58
<b>Tabla 4-14:</b>	Empatía jefe-compañeros .....	59
<b>Tabla 4-15:</b>	Estabilidad laboral.....	60
<b>Tabla 4-16:</b>	Higiene y seguridad laboral.....	61
<b>Tabla 4-17:</b>	Respeto .....	62
<b>Tabla 4-18:</b>	Responsabilidad .....	63
<b>Tabla 4-19:</b>	Ética y moral .....	64
<b>Tabla 4-20:</b>	Manifiesta sentimientos.....	65
<b>Tabla 4-21:</b>	Trabajo en equipo.....	66
<b>Tabla 4-22:</b>	Iniciativa del equipo para lograr metas .....	67
<b>Tabla 4-23:</b>	Logro de objetivos y metas .....	68
<b>Tabla 4-24:</b>	Imprevisto .....	69
<b>Tabla 4-25:</b>	Comunicación .....	70
<b>Tabla 4-26:</b>	Tolerancia.....	71
<b>Tabla 4-27:</b>	Opiniones .....	72
<b>Tabla 4-28:</b>	Resolución de conflictos .....	73
<b>Tabla 4-29:</b>	Procesos claros y efectivos.....	74
<b>Tabla 4-30:</b>	Resistencia al cambio .....	75
<b>Tabla 4-31:</b>	Actividades integradoras .....	76
<b>Tabla 4-32:</b>	Socialización de estructura organizacional .....	77

<b>Tabla 4-33:</b>	Estructura organizacional bien definida .....	78
<b>Tabla 4-34:</b>	Tareas y actividades .....	79
<b>Tabla 4-35:</b>	Obligaciones y responsabilidades .....	80
<b>Tabla 4-36:</b>	Incentivos laborales.....	81
<b>Tabla 4-37:</b>	Capacitación.....	82
<b>Tabla 4-38:</b>	Valoración del esfuerzo.....	83
<b>Tabla 4-39:</b>	Crecimiento laboral .....	84
<b>Tabla 4-40:</b>	Ficha de observación.....	88
<b>Tabla 5-1:</b>	Plan Operativo.....	93
<b>Tabla 5-2:</b>	Rango de calificación .....	95
<b>Tabla 5-3:</b>	Perfil de evaluación 360° .....	96
<b>Tabla 5-4:</b>	Formato de evaluación de 360° .....	100
<b>Tabla 5-5:</b>	Factor Comunicación .....	102
<b>Tabla 5-6:</b>	Factor Motivación .....	102
<b>Tabla 5-7:</b>	Factores de seguridad, orden y limpieza .....	103
<b>Tabla 5-8:</b>	Factor capacitación y desarrollo.....	103
<b>Tabla 5-9:</b>	Factor resolución de problemas.....	104
<b>Tabla 5-10:</b>	Cuadro de resumen de resultados.....	104
<b>Tabla 5-11:</b>	Cronograma de desarrollo de la evaluación de 360° .....	106
<b>Tabla 5-12:</b>	Presupuesto para realizar la evaluación de 360° .....	108
<b>Tabla 5-13:</b>	Recursos empleados para la evaluación .....	109

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 2-1:</b>	Participantes en la evaluación .....	31
<b>Ilustración 4-1:</b>	Genero .....	46
<b>Ilustración 4-2:</b>	Edad.....	47
<b>Ilustración 4-3:</b>	Nivel de educación .....	48
<b>Ilustración 4-4:</b>	LOSEP.....	49
<b>Ilustración 4-5:</b>	Conoce la evaluación de 360° .....	50
<b>Ilustración 4-6:</b>	Frecuencia de evaluación .....	51
<b>Ilustración 4-7:</b>	Proceso de selección.....	52
<b>Ilustración 4-8:</b>	Calidad de los servicios .....	53
<b>Ilustración 4-9:</b>	Expectativas del equipo.....	54
<b>Ilustración 4-10:</b>	Honestidad.....	55
<b>Ilustración 4-11:</b>	Relación jefe-personal.....	56
<b>Ilustración 4-12:</b>	Motivación del jefe.....	57
<b>Ilustración 4-13:</b>	Enfoque .....	58
<b>Ilustración 4-14:</b>	Empatía jefe-compañeros .....	59
<b>Ilustración 4-15:</b>	Estabilidad laboral .....	60
<b>Ilustración 4-16:</b>	Higiene y seguridad laboral.....	61
<b>Ilustración 4-17:</b>	Respeto .....	62
<b>Ilustración 4-18:</b>	Responsabilidad.....	63
<b>Ilustración 4-19:</b>	Ética y moral .....	64
<b>Ilustración 4-20:</b>	Manifiesta sentimientos.....	65
<b>Ilustración 4-21:</b>	Trabajo en equipo .....	66
<b>Ilustración 4-22:</b>	Iniciativa del equipo para lograr metas.....	67
<b>Ilustración 4-23:</b>	Logro de objetivos y metas.....	68
<b>Ilustración 4-24:</b>	Imprevisto.....	69
<b>Ilustración 4-25:</b>	Comunicación.....	70
<b>Ilustración 4-26:</b>	Tolerancia .....	71
<b>Ilustración 4-27:</b>	Opiniones.....	72
<b>Ilustración 4-28:</b>	Resolución de conflictos.....	73
<b>Ilustración 4-29:</b>	Procesos claros y efectivos .....	74
<b>Ilustración 4-30:</b>	Resistencia al cambio .....	75
<b>Ilustración 4-31:</b>	Actividades integradoras .....	76
<b>Ilustración 4-32:</b>	Socialización de estructura organizacional.....	77
<b>Ilustración 4-33:</b>	Estructura organizacional bien definida .....	78

<b>Ilustración 4-34:</b>	Tareas y actividades .....	79
<b>Ilustración 4-35:</b>	Obligaciones y responsabilidades.....	80
<b>Ilustración 4-36:</b>	Incentivos laborales .....	81
<b>Ilustración 4-37:</b>	Capacitación .....	82
<b>Ilustración 4-38:</b>	Valoración del esfuerzo .....	83
<b>Ilustración 4-39:</b>	Crecimiento laboral .....	84
<b>Ilustración 5-1:</b>	Organigrama estructural del Departamento Administrativo del GADM del cantón Pelileo .....	92
<b>Ilustración 5-2:</b>	Flujograma del proceso de evaluación .....	98
<b>Ilustración 5-3:</b>	Relación entre motivación, desempeño y satisfacción .....	111

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A: ENCUESTA APLICADA A LA POBLACIÓN OBJETIVO**



## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación fue realizar una evaluación de 360 grados al Talento Humano del Departamento Administrativo del Gad de Pelileo para determinar su incidencia en la optimización de los resultados. Para el desarrollo del trabajo se utilizó el método deductivo que va de lo general a lo particular, en la investigación no se obtuvo muestra, ya que la población objeto de estudio fue reducida, se utilizó el enfoque de investigación mixto para tomar en cuenta los deseos de los trabajadores; el nivel de investigación fue el descriptivo; el tipo de investigación fue documental, de campo y bibliográfico, ya que se documentaron los hallazgos de la investigación realizada en el GAD municipal del cantón Pelileo. Se realizó una encuesta para conocer las condiciones laborales de los colaboradores de la institución; en el cual los resultados fueron desalentadores ya que los trabajadores no poseen motivación para laborar, se identificó como factor importante en las preferencias de los trabajadores la falta de motivación y capacitación, la falta de reconocimiento y promociones en los puestos de trabajo, entre otros factores que afectan el rendimiento laboral de los colaboradores. Estos datos aportan para el planteamiento de la propuesta con el desarrollo del plan operativo en base a tres fases que ayudan en el desarrollo y aplicación de la evaluación de 360° en el departamento administrativo del GAD municipal del cantón Pelileo, mediante el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño en base a dimensiones de desempeño. Se concluye que la evaluación 360 grados sirve para medir el desempeño laboral de los empleados tanto cualitativa como cuantitativamente mediante la aplicación de dimensiones de desempeño que ayuden a determinar el nivel de cada trabajador en base a su puesto de trabajo.

**Palabras clave:** <DESEMPEÑO>, <EVALUACIÓN>, <CAPACIDAD>, <MOTIVACIÓN>, <PROGRAMA DE PROMOCIÓN>.



22-06-2023

1238-DBRA-UPT-2023

## **ABSTRACT**

The objective of this research work was to carry out a 360 degree evaluation of the Human Talent of the Administrative Department of the Gad de Pelileo to determine its incidence in the optimization of the results. For the development of the work, the deductive method that goes from the general to the particular was taken, in the investigation no sample was obtained, since the population under study was reduced, the mixed research approach was taken to take into account the wishes from the workers; the research level was descriptive; The type of research was documentary, field and bibliographic, since the findings of the research carried out in the municipal GAD of the Pelileo canton were documented. A survey was carried out to find out the working conditions of the institution's collaborators; in which the results were discouraging since the workers have no motivation to work, the lack of motivation and training, the lack of recognition and promotions in the workplace, among other factors that the work performance of the collaborators emerges. These data contribute to the approach of the proposal with the development of the operational plan based on three phases that help in the development and application of the 360° evaluation in the administrative department of the municipal GAD of the Pelileo canton, through the development of a model performance evaluation based on performance dimensions. It is concluded that the 360-degree evaluation serves to measure the job performance of employees both qualitatively and quantitatively by applying performance dimensions that help determine the level of each worker based on their job position.

**Keywords:** <PERFORMANCE>, <EVALUATION>, <ABILITY>, <MOTIVATION>, <PROMOTION PROGRAM>.



LIC.VIVIANA YANEZ MSC  
0201571411

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación: Evaluación de 360 grados al talento humano del departamento administrativo del GAD de Pelileo y su incidencia en la optimización de los resultados. Su objetivo principal es realizar una evaluación de 360 grados al Talento Humano del Departamento Administrativo del Gad de Pelileo para determinar su incidencia en la optimización de los resultados.

**Capítulo I:** Planteamiento del problema: se detallan el problema de investigación, la formulación del problema, la sistematización del problema; los objetivos tanto general como los objetivos específicos, y por último la justificación del problema; la justificación teórica, metodológica y práctica.

**Capítulo II:** Marco Teórico Referencial: se detallan los antecedentes de investigación; el marco teórico y el marco conceptual; para el marco teórico y conceptual se consultaron varios documentos relacionados directamente con el tema, revisándose diversas fuentes bibliográficas para contar con argumento teórico en el desarrollo de la investigación.

**Capítulo III:** Marco metodológico: aquí se detallan el enfoque de investigación, el nivel de investigación, el diseño de la investigación, el tipo de estudio, la población y muestra, los métodos, técnicas e instrumentos de investigación, por último se detallan los resultados de la investigación; para ello se seleccionaron y revisaron los hechos que tengan relación entre sí, para posteriormente definir qué tipos, métodos, estrategias e instrumentos de investigación eran los más aptos para poder conseguir la mayor cantidad de información posible.

**Capítulo VI:** Marco propositivo: en este capítulo se detallan todos los aspectos relacionados a la puesta en marcha de la evaluación de 360° al departamento administrativo del GAD municipal del cantón Pelileo.

**Conclusiones y Recomendaciones:** una vez culminado el trabajo de titulación tenemos las conclusiones y recomendaciones.

# CAPÍTULO I

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

Según (GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, 2020) Pelileo fue oficialmente fundada por Antonio Clavijo en 1570 y fue elevada al estatus de cantón el 22 de julio de 1860. La ciudad y el cantón Pelileo, al igual que las demás localidades ecuatorianas, se rige por una municipalidad según lo previsto en la Constitución de la República. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pelileo, es una entidad de gobierno seccional que administra el cantón de forma autónoma al gobierno central. La municipalidad está organizada por la separación de poderes de carácter ejecutivo representado por el alcalde, y otro de carácter legislativo conformado por los miembros del concejo cantonal. En el Gad municipal de Pelileo actualmente cuenta con las áreas de concejo municipal y comisiones: Dirección administrativa, Registro de la propiedad, Dirección financiera, Dirección de planificación institucional y ordenamiento territorial, Dirección de obras y servicios públicos, la Dirección de inclusión social y economía solidaria.

El presente trabajo investigativo está enfocado a la dirección administrativa del GAD Municipal del Cantón Pelileo, donde existe una problemática en cuanto a la evaluación del desempeño de los servidores, ya que esta herramienta no ha sido aplicada para la contribución del mejoramiento de la eficiencia y eficacia del potencial humano, debido a que este:

No hay ninguna persona que se encargue de realizar la evaluación de desempeño al personal del departamento administrativo ni tampoco al resto de departamentos del GADM del cantón Pelileo ya que la institución no posee un área específica de TTHH, es por eso que no se evalúa al personal de manera formal o bajo algún tipo de evaluación, lo cual dificulta mucho de los procesos que se ejecutan en dichas áreas.

La persona responsable de la dirección administrativa del Gad manifestó que no se realiza una evaluación formal al talento humano, la única evaluación que se realiza es preguntando esporádicamente a uno de los trabajadores de confianza, pero considera esto algo muy subjetivo.

Esto ha traído como resultados que los trabajadores administrativos realicen sus actividades con un deficiente nivel de cumplimiento de objetivos y metas planteadas por los directivos de la institución, donde existen falencias de selección y ubicación de puestos, falta de políticas de

promoción de los empleados e implementación de planes de capacitación por lo cual no existe satisfacción necesaria en el ámbito laboral.

Si el GAD municipal del cantón Pelileo no se preocupa por evaluar a los servidores administrativos, tendrá dificultades para medir, mejorar y aumentar el desempeño de los empleados, así como también tendrá problemas para aplicar sanciones por incumplimiento, así como para otorgar reconocimientos y promociones.

Las evaluaciones jefe-colaborador pueden ser incompletas e inconsistentes, ya que toman en consideración una sola fuente. Las diferentes fuentes de información pueden proveernos un marco más amplio, relevante y completo del desempeño de una persona. Por ende, pueden crear un clima de mayor colaboración en la organización. Los empleados asumen sus comportamientos con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás (GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, 2020).

#### **1.1.1. Limitaciones y delimitaciones**

##### **Limitaciones:**

El GAD Municipal del cantón Pelileo está ubicado en la Av. Padre Chacón y 22 de Julio.

##### **Delimitaciones:**

**Área:** Social

**Campo de acción:** Talento Humano

**Institución:** GAD Municipal de Pelileo

**País:** Ecuador

**Provincia:** Tungurahua

**Cantón:** Pelileo

**Parroquia:** San Pedro de Pelileo

#### **1.1.2. Problema general de investigación**

¿Cómo la evaluación de 360 grados al talento humano del departamento administrativo del GAD Municipal del cantón Pelileo incidirá en la optimización de los resultados?

### **1.1.3. Problemas específicos de investigación**

¿Cómo el marco teórico utilizando fuentes bibliográficas y web gráficas ayudara en la obtención de nuevos conocimientos?

¿De qué manera el diagnostico al personal administrativo del GADM del cantón Pelileo optimizara los recursos?

¿De qué manera las estrategias formuladas ayudaran a mejorar la gestión del talento humano del GADM del cantón Pelileo?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Realizar una evaluación de 360 grados al Talento Humano del Departamento Administrativo del Gad de Pelileo para determinar su incidencia en la optimización de los resultados.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Estructurar el marco teórico, utilizando fuentes bibliográficas y web gráficas que ayuden en el desarrollo y obtención de nuevos conocimientos sobre la evaluación de 360° y que permitan su aplicación en el Gad de Pelileo.
- Efectuar un diagnóstico al departamento administrativo que conforman el GAD municipal del cantón Pelileo, el cual permita conocer el impacto que tiene el reconocimiento laboral por medio de los logros obtenidos en una evaluación de desempeño.
- Proponer estrategias que mejoren la gestión del talento humano en el gobierno autónomo descentralizado del cantón Pelileo para que de esta manera el personal se sienta motivado en el desarrollo de sus actividades y presente buenos resultados de trabajo.

## **1.3. Justificación**

### **1.3.1. Justificación teórica**

La presente investigación se justifica teóricamente ya que se la realizara utilizando bibliografía suficiente y competente que nos ayude en el desarrollo de la investigación, para comprender y analizar de mejor manera los diferentes temas que serán tratados en esta, de los cuales algunos de estos temas son conocidos y otros no, es por ello por lo que necesitamos conocer más a fondo a lo que se refiere cada tema, y así desarrollar un excelente trabajo de investigación.

### **1.3.2. *Justificación metodológica***

Para lograr los objetivos propuestos en el presente trabajo se acude a la aplicación del enfoque de investigación mixto, es decir cualitativo y cuantitativo, con un nivel de investigación exploratorio y descriptivo, el diseño de la investigación será no experimental y transversal, el tipo de estudio-investigación aplicado es el documental, de campo y bibliográfico, el método que se utilizará será el deductivo, las técnicas a utilizar serán la encuesta, la entrevista y la observación y por último los instrumentos serán el cuestionario, la guía de entrevista y la ficha de observación.

### **1.3.3. *Justificación práctica***

La aplicación de la evaluación de 360° al desempeño laboral de los trabajadores del departamento administrativo del GADM del cantón Pelileo servirá para dar al colaborador retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen desde jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, entre otros, ya que en las organizaciones es importante evaluar al equipo de trabajo, esto debido a que el éxito de la organización está basado en gran parte en el desempeño de las personas, y mientras éste sea medido y monitoreado será posible tomar decisiones y emprender acciones orientadas a obtener mejores resultados en la productividad de la compañía.

Es por ello que en esta investigación se propone al Gad municipal de Pelileo emplear un sistema de Evaluación 360°, para poder mejorar el desempeño de sus colaboradores.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO DE REFERENCIA

#### 2.1. Antecedentes de investigación

Para el desarrollo de esta investigación se tomaron como referencia trabajos hechos por estudiantes y profesionales de otras universidades del Ecuador e incluso de otros países como Perú, los cuales nos ayudaron a delimitar de mejor manera nuestra investigación teórica.

A continuación, se mencionan los trabajos más actuales que se encontraron:

**Tema:** El sistema de evaluación 360° y su contribución al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados Sac. La presente investigación tiene como objetivo determinar el nivel de contribución que tendrá el Sistema de evaluación 360° en el desempeño de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC. En esta investigación se utilizó un diseño de tipo no experimental, transaccional correlacional. Se afirma que existe asociación entre las variables es decir que aceptamos la hipótesis en la que planteamos que el Sistema de Evaluación 360° contribuirá al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados. El 65% de los colaboradores considera que la evaluación 360° es una herramienta adecuada para la evaluación del desempeño, y que esta contribuirá al desempeño porque se enfatiza en evaluarlos según sus competencias, además que involucra a todos los colaboradores lo cual permite tener una variedad de comentarios para poder verificar los resultados y tener una mejor retroalimentación (Ruiz, E. 2019).

Los resultados al aplicar la evaluación de 360° son positivos para las organizaciones, ya que los empleados están de acuerdo en que con esta herramienta ellos pueden acceder a un aumento de sueldo como a un reconocimiento; y los que no cumplen se sujetan a una sanción.

**Tema:** Modelo de evaluación 360° para fortalecer el desempeño laboral del personal de la empresa Semayari ubicado en el cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, para el periodo 2015-2016. La gran competencia que viven a diario las empresas ha viabilizado buscar estrategias que le permitan crecer en un mundo globalizado, recalando cada vez más que el éxito empresarial se encuentra en manos de sus colaboradores quienes hábilmente enfatizan sus esfuerzos en el trabajo diario, logrando de esta manera sobresalir y marcar la diferencia con relación a las innumerables empresas dedicadas a una misma actividad. Por tal motivo, el objetivo de este trabajo investigativo es adaptar un modelo de evaluación del desempeño 360° en la empresa SEMAYARI



que le permitan recolectar y procesar técnicamente la información, para que de esta manera se pueda conocer claramente los niveles de rendimiento de cada una de las competencias de cada persona. La implementación de un modelo de evaluación 360° para el talento humano de la empresa SEMAYARI mejorará el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa ya que el resultado de la aplicación de los mismos ayudaran a que el departamento de talento humano identifique las falencias que cada uno de los empleados tenía , y de esa manera aplicar acciones necesarias que ayudará a llevar de una manera más profesional el desempeño laboral de cada de los puestos de trabajo de acuerdo a su nivel de preparación y al grado de aptitud que posean (Yanez, A., 2016).

Realizar una evaluación de 360° es un beneficio tanto para la empresa como para los colaboradores, ya que permite medir el desempeño global de estos y así poder tomar medidas correctivas o a su vez permite incentivar mediante programas de promoción a los trabajadores.

**Tema:** Evaluación del desempeño por competencias en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues. El objetivo de investigación fue analizar la evaluación del desempeño por competencias en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues Período 2018. Se realizó desde una metodología descriptiva con diseño no experimental, la población de estudio son 274 funcionarios públicos evaluados en el año 2018. El 76% considera que la evaluación implementada no contempla beneficios en función de resultados. Se concluye que el GAD Municipal de Azogues no cuenta con un modelo de evaluación de desempeño por competencias integral que aporte al desarrollo de las personas colaboradoras como a la consecución de los objetivos siendo necesario implementar un modelo de evaluación de desempeño por competencias 360° por su carácter holístico (Coronel, M., 2021).

La aplicación de la evaluación por competencias aporta al desarrollo de las personas colaboradoras como a la consecución de los objetivos organizacionales, siendo necesario implementar un modelo de evaluación de desempeño por competencias 360° en todas las organizaciones.

**Tema:** La Evaluación de 360 grados y la Gestión del Talento Humano de la Policía Nacional del Perú – 2018. El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre la evaluación de 360 y la Gestión del Talento Humano en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú 2018. Siendo importante la evaluación de 360, por comprender la evaluación de las competencias de los colaboradores de la organización, con un propósito de desarrollo, que en este caso está en relación con la gestión del talento entendida como la evaluación de la eficacia, el rendimiento, incentivos y capacitación del personal de la Dirección

de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú. La investigación comprendió a 318 profesionales, entre oficiales, suboficiales y personal civil del área señalada. Se aplicó la investigación de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada y con diseño correlacional. Así mismo encuestas considerando las categorías de la muestra para ambas variables (Sharmely, A. 2018).

Es importante la evaluación de 360, ya que comprende la evaluación de las competencias de los colaboradores de la organización, con un propósito de desarrollo, que en este caso está con relación a la gestión del talento entendida como la evaluación de la eficacia, el rendimiento, incentivos y capacitación del personal.

**Tema:** La evaluación del desempeño y su incidencia en el rendimiento laboral de los servidores administrativos del GAD municipal del Cantón Naranjito. La presente investigación esta direccionada al área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Naranjito, donde se ha presenciado que no se evalúa el desempeño de los servidores administrativos a pesar de que toda institución pública cuenta con un sistema de evaluación lineal del Ministerio de Relaciones Laborales, por lo tanto, se produce una falta de identificación de rendimiento de los empleados. Para el desarrollo de este trabajo se contó con la información primaria que es ofrecida por la institución y la información secundaria se obtuvo de libros e internet. Seguidamente se realizó el análisis de la información recabada, donde se pudo conocer que la falta de esta herramienta es por el desconocimiento de su real validez, motivo por el cual se propuso un diseño de evaluación de 360 grados en el GAD Municipal del Cantón Naranjito, donde nos permite romper el paradigma de que el jefe no es el único que evalúa sino también sus pares, subordinados e incluso autoevaluarse para de ahí obtener un solo resultado y conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que poseen cada uno de ellos para proceder a recompensar sin que existan discordancia entre empleados (Loor, W., 2018).

La evaluación de 360 grados nos permite romper el paradigma de que el jefe no es el único que evalúa sino también sus pares, subordinados e incluso autoevaluarse para de ahí obtener un solo resultado y conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que poseen cada uno de ellos para proceder a recompensar sin que existan discordancia entre empleados.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. ¿Qué es administración?**

Para (Thompson, I. 2019) la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Administrar es el proceso de planificar, organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar los procesos que se llevan a cabo en una organización, ya sean estos procesos de producción o de comercialización de productos o servicios.

### **2.2.2. Administración del talento humano**

Según (Gestion.Org, 2017) la administración del talento humano aporta la creatividad en las empresas, las personas diseñan y producen bienes y servicios, controlan la calidad, distribuyen los productos, asignan recursos financieros, establecen objetivos y estrategias para el funcionamiento de la misma. Los directores de las empresas influyen considerablemente en las relaciones que se establecen entre las personas y la organización. Es por eso que una correcta dirección del talento humano dirigirá a los empleados a una eficaz interrelación organizacional.

La administración del talento humano se encarga de gestionar todo lo que se refiere al personal que labora en una empresa, para que de esta forma se manejen las tareas de forma ordenada y sistemática.

### **2.2.3. Talento Humano**

Se puede definir el talento humano como aquella fuerza humana o aquellos colaboradores que influyen positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización. Los gestores del talento humano tratarán, en todo momento, de desarrollar e incorporar a su empresa a aquellos trabajadores que se considera que tienen más talento y que se espera que lleven a cabo un mejor desempeño de sus funciones. Son, en definitiva, una figura muy valiosa para potenciar el talento de los empleados (Fleebe, 2021, p. 11).

El talento humano es el activo máspreciado que posee una organización ya que, si no se cuenta con el personal idóneo en cada puesto de trabajo, entonces la empresa ira al fracaso total.

### 2.2.3.1. *Importancia del talento humano*

Según (Méndez, J., 2015, p. 35) el talento humano es lo más valioso de las empresas, el trabajo en equipo es la forma más inteligente de usar dicho recurso, ya que se fortalece sobre el apoyo mutuo, compensando sus debilidades individuales.

El talento humano es el activo más valioso que poseen las empresas, por lo tanto, se deben crear políticas que fortalezcan las relaciones laborales e interpersonales entre los trabajadores y los empleadores.

### 2.2.3.2. *Tipos de talento humano*

Según (Pérez, A., 2021, p. 28) entre las habilidades y fortalezas que configuran los distintos tipos de talentos se encuentran las siguientes:

- Talento natural: es una habilidad o capacidad que se tiene sin necesidad de haber trabajado para desarrollarla.
- Talento potencial: aquel que se ha desarrollado y perfeccionado. Muchas veces es una evolución del talento natural.
- Talento de alto rendimiento: es poco habitual, se trata de ese que sitúa a ciertas personas por encima de la media. Por ejemplo, cuando estamos en presencia de un virtuoso de alguna disciplina (Pérez, A., 2021, p. 28).

Existen variedades de talentos humanos, pero la persona encargada de la selección y contratación de personal de una empresa debe tomar en cuenta varios aspectos como lo es el perfil del puesto antes de proseguir a la contratación de una persona.

### 2.2.3.3. *Características del talento humano*

El talento debe reunir las siguientes cinco características:

1. Actitud activa ante los problemas y las situaciones, capacidad para tomar iniciativas y no actuar siempre reactivamente. Estas cualidades se denominan capacidad de emprender. No se trata de montar una empresa, sino de ser capaz de hacer proyectos y llevarlos a cabo (Marina, J., 2018, p. 45).

2. Capacidad para aprender eficazmente a lo largo de toda la vida. Aprender no es asimilar conceptos o ideas, sino competencias, capacidades, facultades. El talento está siempre deseoso de aprender.
3. Capacidad para crear. Crear es producir intencionadamente novedades eficaces.
4. Capacidad para evaluar, tanto en el plano individual como en el social.
5. Debe tener las virtudes de la acción, de la realización y del cumplimiento (Marina, J., 2018, p. 45).

La característica principal que debe cumplir el talento humano de una organización es que sean personas comprometidas con la empresa y que no tomen su trabajo a la ligera, sino que lo tomen en serio y que desarrollen sus actividades de la mejor manera posible.

#### 2.2.3.4. *Objetivos de la Administración del Talento Humano*

Para (Armijos, F. 2019, p. 30) el objetivo primordial del *DRH* es “la selección del personal altamente calificado, se sobreentiende que es un conjunto de actividades y tareas, es decir, cumplir con fines de la empresa que es generar la rentabilidad y/o éxito de esta, para ello debe aplicar programas sobre la administración de recursos humanos, capacitaciones, seminarios, refuerzos y la actualización sobre la competencia en el mercado laboral”.

Asimismo, son objetivos del DRH:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
- Contribuir al éxito de la empresa.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Apoyar las aspiraciones de los miembros de la empresa.
- Cumplir con las obligaciones legales.
- Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización (Armijos, F. 2019, p. 30).

El principal objetivo que debe perseguir la gestión del talento humano es el de velar por el bienestar de los colaboradores de la organización ya que de ellos depende el éxito o el fracaso de esta.

#### *2.2.3.5. Clasificación de los departamentos del talento humano*

Según (Randstad, 2022) los departamentos de Recursos Humanos (RR.HH.) deben adaptarse siempre a las necesidades y objetivos de la compañía de la que forman parte, aunque sí existen funciones y responsabilidades comunes a todos ellos:

#### **1.- Planificación y selección de personal**

De acuerdo con las necesidades de la empresa se preparan las plantillas de personal, previendo las posibles necesidades a medio y largo plazo. También se definen las funciones y las responsabilidades de los trabajadores. Una vez terminado esto, comienza la que es quizás la función más importante del departamento de RRHH: la selección de personal. Los candidatos deben ser rigurosamente analizados para determinar si encajan o no en lo que busca la compañía en ese momento, estudiando sus cualidades, capacidades, áreas de potencial crecimiento... Este proceso es costoso, pero como afirmó Robert Half, “el tiempo gastado en la selección es tiempo bien gastado”.

#### **2.- Administración del personal**

Engloba toda la parte de gestión administrativa, como la realización de contratos, gestión de nóminas, seguros sociales, gestión de los permisos y vacaciones, horas extra, bajas por enfermedad, movimientos en la plantilla, etc (Randstad, 2022).

#### **3.- Evaluación y desarrollo**

Comprende la creación de programas de desarrollo y la responsabilidad de asegurar el compromiso y la dedicación de los empleados. La gestión del talento avala el desarrollo del potencial de los trabajadores para que continúen en la empresa (Randstad, 2022).

#### **4.- Formación del personal**

Entre las funciones de Recursos Humanos, se encuentra también la de estudiar las necesidades formativas de los equipos para desarrollar conocimientos y habilidades, y poner la formación

pertinente a disposición de los empleados. El objetivo es que los trabajadores consigan desarrollar su máximo potencial y sean capaces de adaptarse a un entorno en constante cambio (Randstad, 2022).

## **5.- Relaciones laborales**

Se trata de resolver los problemas laborales que puedan surgir entre la empresa y los trabajadores, utilizando como interlocutores a los representantes de los mismos (comité de empresa, sindicatos...). También se ocupan de garantizar que no existan desigualdades y se dé un equilibrio entre todos los empleados de una misma empresa (Randstad, 2022).

Todos los departamentos de Talento Humano tienen sus funciones específicas como lo son: la clasificación, selección, inducción y capacitación del talento humano que labora en la empresa para que de esta manera no se coloque en un puesto que no es a algún empleado de la empresa.

### **2.2.4. Dirección Estratégica de Recursos Humanos**

Para (Tarazona, 2018, p. 105) la dirección estratégica de los recursos humanos es el campo científico que genéricamente estudia las relaciones que existen entre los recursos humanos, la estrategia y la estructuración de una empresa, en un entorno determinado.

La dirección estratégica de recursos humanos es la encargada de gestionar al talento humano dentro de la empresa para de esta manera sacar el máximo beneficio del personal con que cuenta el ente.

#### **2.2.4.1. Funciones del talento humano**

Según (Bonilla, P. 2022) las funciones del talento humano son las siguientes:

##### **1. Planificación del talento humano**

Si eres gestor de recursos humanos, seguramente sabes que conocer las necesidades futuras de la organización es una de las primeras funciones de este departamento. ¿Qué tipo de profesionales necesita la empresa?, ¿cuántos? y ¿para realizar qué funciones?

## **2. Contratación y selección**

Bien, ya que sabes lo que quiere la organización es momento de aplicarlo en los procesos de selección. Para un profesional de recursos humanos, contratar al talento ideal que se adhiera a las necesidades y circunstancias de una empresa es casi un arte.

El proceso de contratación y selección es muy importante para todas las organizaciones. Todo proceso de reclutamiento exitoso debe tener estos 5 principios:

1. Anuncio optimizado, los requisitos de la vacante deben quedar claros.
2. Entrevistas con preguntas adecuadas.
3. Buscar los atributos y las habilidades propias de cada aspirante.
4. Realiza una prueba funcional que permita medir las capacidades de los candidatos.
5. Considere el potencial del profesional para mejorar su desempeño en el futuro.

## **3. Gestión del desempeño**

Una vez se incorporan nuevos profesionales en la empresa, el gestor tiene la importante misión de definir, documentar, evaluar y discutir el desempeño con cada colaborador. La gestión del desempeño es fundamental para garantizar que los trabajadores se mantengan productivos y comprometidos (Bonilla, P. 2022).

## **4. Bienestar de los empleados**

El bienestar laboral abarca todos esos esfuerzos que desde los RR. HH se pueden hacer para brindar a los colaboradores las mejores condiciones posibles de trabajo y de vida. Si un lugar de trabajo no es un "lugar feliz", esto se verá reflejado en el rendimiento y productividad de la empresa (Bonilla, P. 2022).

## **5. Formación y desarrollo**

Permitir que los empleados desarrollen las habilidades que necesitan es una responsabilidad esencial de los gestores de talento humano. Una encuesta realizada por la Revista CED reveló que para el 70% de los empleados la formación laboral y las oportunidades de desarrollo profesional influyen directamente en su permanencia en una empresa (Bonilla, P. 2022).



## **6. Relaciones laborales**

Las relaciones laborales han evolucionado a la par del mercado laboral y la gestión del trabajo en las organizaciones. El área de talento humano debe ser un mediador entre la organización y el colaborador y entre los equipos de trabajo en caso de conflicto interno (Bonilla, P. 2022).

Existen diferentes funciones que realiza el departamento del talento humano, estas funciones están encaminadas a proteger los derechos y hacer cumplir con las obligaciones de los trabajadores de una empresa.

### *2.2.4.2. Análisis y Descripción de Puestos*

El análisis de puesto según Chiavenato (1993) “es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante”. Estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. El mismo se analiza con relación a los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el puesto exige a su ocupante en cuanto a requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo. Este proceso tiene como fin a través de una búsqueda sistemática de información sobre los puestos, tomar decisiones para aumentar la eficiencia y productividad. Dicho procedimiento aporta datos objetivos de los deberes, tareas o actividades de cada puesto y las cualidades, cualificaciones, conocimientos, habilidades y capacidades, que debe poseer el sujeto que le permitan desempeñarlo adecuadamente (Abdón & Arato, 2019, p. 207).

La descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además, bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, su frecuencia o ámbito de ejecución. Está orientada hacia el contenido de los puestos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los mismos.

Chiavenato (1993) añade: “la descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y los diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende” (Abdón & Arato, 2019, p. 209).

El gerente del departamento de talento humano debe realizar un análisis y descripción de puestos previo la contratación de un nuevo colaborador, para que así sepa en donde debe ubicarlo de acuerdo con sus conocimientos, habilidades y destrezas.

#### 2.2.4.3. *Beneficios del Análisis de Puestos*

El análisis y descripción de puestos aporta una serie de beneficios para las diferentes partes que conforman la organización. Según (Patino, A., 2017, p. 48) podemos hablar en general de los beneficios que le produce a la empresa, y además en particular a los supervisores, trabajadores y al departamento de RR. HH en caso de existir en la organización. Esto debe ser tenido en cuenta para la realización futura de actividades de análisis y descripción de puestos.

**Beneficios para la empresa:** En general el análisis y descripción de puestos produce beneficios con respecto a la coordinación y organización de las actividades de la empresa. Permite establecer y repartir mejor los puestos/cargas de trabajo, fijando responsabilidades en la ejecución de las tareas y marcando lugares vacíos que existen en la organización del trabajo y en el encadenamiento de puestos y funciones. Además, sirve de base para posibles promociones y ascensos en la organización.

**Beneficios para los supervisores:** El análisis y descripción de puestos les proporciona a los supervisores un conocimiento amplio y objetivo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo, exigiendo a cada trabajador con mayor conocimiento lo que debe hacer y cómo realizarlo.

**Beneficios para el trabajador:** Los beneficios que obtiene el trabajador a partir del análisis y descripción de puestos son varios, entre ellos podemos decir, que les ayuda a conocer las actividades que debe realizar con precisión, señalando cuáles son sus responsabilidades con respecto a su tarea. Además, le posibilita conocer y evaluar de qué manera está realizando su trabajo, viendo cuales son las fallas y aciertos/logro con respecto a lo que está establecido en el análisis y descripción de puestos.

**Beneficios para el departamento de recursos humanos:** Para el departamento de Recursos Humanos, el análisis y descripción de puestos es la base fundamental para la realización de las diversas actividades que posibilitan la gestión del capital humano en la organización, facilitando la aplicación de métodos y técnicas (Patino, A., 2017, p. 48).

Realizar un análisis de puestos trae muchos beneficios tanto para la empresa como para los nuevos y antiguos colaboradores de esta, ya que el análisis y descripción de puesto facilita a la persona encargada de la contratación de nuevos colaboradores saber en dónde debe colocar a cada uno de acuerdo con sus capacidades.

### **2.2.5. Evaluación de Desempeño**

Específicamente la evaluación del desempeño (ED) es un subsistema de gran importancia dentro de la GRH, al ser uno de los principales mecanismos de control de los resultados. Ésta puede desarrollarse en los diferentes niveles de la entidad: Organización, procesos e individuos, convirtiéndolas en rasgos propios que la caracterizan.

La evaluación del desempeño de un trabajador debe permitir comparar las evidencias del desempeño real y el ideal con vistas a establecer la diferencia entre ambas. Debe determinar las causas de las desviaciones, las que pueden estar asociadas a condiciones técnicas, organizativas y/o humanas existentes en la organización. A este análisis se le incluye la influencia de las variaciones del entorno. Con estas variables se transmite la información necesaria a los restantes procesos de la GRH (formación, estimulación, seguridad e higiene, planeación cualitativa) para que se ejecuten las acciones de mejora que permitan contar con un trabajador más competente en el futuro inmediato. Por eso, se hace necesario que este proceso en sí mismo prevea acciones para su autodiagnóstico y autoperfeccionamiento (Leyva, C., 2016, p. 56).

La evaluación de desempeño es una herramienta que sirve para medir el nivel de conocimiento y conocer las habilidades y destrezas que posee cada uno de los colaboradores en una organización y así poder sacarle el máximo de provecho a esas habilidades.

#### **2.2.5.1. Propósitos de la Evaluación de Desempeño**

Uno de los mayores retos que enfrentan las organizaciones hoy en día, es contar con el personal calificado que pueda ayudar de manera activa a concretar los objetivos estratégicos de la compañía a través de sus competencias, habilidades, actitudes y conocimientos a la par que se les motiva y desarrolla. Debido a esto, la evaluación de desempeño laboral se vuelve una herramienta de gestión imprescindible fungiendo como un elemento de impulso para el desarrollo y evolución de la empresa al permitirle detectar las fuerzas y debilidades de su equipo de trabajo para potencializar su aprovechamiento (Pérez, O., 2021, p. 78).

La evaluación del desempeño debe cumplir con los propósitos establecidos, para que de esta manera no se vean afectados los intereses de la empresa como de los colaboradores de esta.

#### 2.2.5.2. *Objetivos de la Evaluación de Desempeño*

Para (Curiel, L. 2020, p. 70) el objetivo principal de la evaluación de desempeño es medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa.

Indirectamente sirve para establecer el sistema de evaluación con las respectivas normas para su aplicación. La evaluación del desempeño tiene a la vez los siguientes objetivos específicos:

- Dar a los empleados retroalimentación adecuada acerca de su desempeño.
- Servir de base para un cambio de actitudes con el fin de lograr prácticas efectivas en el trabajo.
- Ofrecer los datos necesarios para la concesión de compensaciones, asensos y aumentos de sueldo.
- Proporcionar datos del acerca del desempeño pasado, presente y futuro, de manera que se puedan tomar decisiones adecuadas.
- Ayudar a la dirección superior a tomar decisiones acerca del tratamiento diferencial que se ha de conceder a empleados individuales en cuanto a capacitación, orientación, pagos, asensos, transferencias, disciplina y otras cuestiones (Curiel, L. 2020, p. 70).

El principal propósito que debe perseguir la evaluación de desempeño es el bienestar de los colaboradores, ya que el talento humano es el activo más importante que posee la empresa.

#### 2.2.5.3. *Beneficios de la Evaluación del Desempeño*

Según (Camacho, M., 2022, p. 119) los beneficios que trae consigo la evaluación del desempeño son varios y los describiremos a continuación:

**Desarrollo personal y profesional:** La evaluación de desempeño mide el rendimiento de los empleados, permitiendo que estos identifiquen sus fortalezas y debilidades. Esto les ayuda a crecer, ya que querrán mejorar lo mejorable y potenciar aquello que se les da mejor. El resultado será un progreso en su desempeño y un desarrollo de nuevas habilidades y experiencias.

**Planificación de la empresa:** Otra manera de utilizar las evaluaciones de desempeño es examinando los resultados anteriores para ver así cómo está evolucionando la empresa. Esto ayuda a los managers a delinear un futuro con objetivos y metas. También puede ayudar a asignar y recolocar a empleados en los puestos más idóneos según sus habilidades y capacidades.

**Herramientas motivacionales:** La evaluación de desempeño tiene un impacto positivo en la motivación del empleado, si identificamos a aquellos que han trabajado duro y premiamos su esfuerzo. Este reconocimiento les hace sentir apreciados e importantes. Del mismo modo, detectando rendimientos altos entre los empleados también permitirá a la empresa realizar promociones, ascensos, bonus, premios y subidas de sueldo a aquellos que se lo merezcan (Camacho, M., 2022, p. 119).

Además, la evaluación de desempeño también una herramienta clave de feedback y comunicación. Una vez recolectados los resultados, las empresas podrán guiar a aquellos que lo necesiten, y los empleados también podrán comunicar los problemas y dificultades que afectan a sus tareas diarias.

**Entrenamiento:** Las empresas pueden utilizar la información obtenida a partir de estas evaluaciones para ofrecer formación a aquellos empleados que la necesitan. Esto resultará en una mejora de las habilidades de los trabajadores y de las posibilidades de ser ascendidos. La evaluación del desempeño también puede utilizarse para determinar lo efectivo que es dicho entrenamiento comparando los resultados de antes y de después de la formación (Camacho, M., 2022, p. 121).

La evaluación de desempeño aplicada al momento que es y cómo debe de ser, trae muchos beneficios tanto para el empleador como para el empleado, ya que de esta manera se va a conocer el nivel de rendimiento que tiene cada colaborador y así poder darle un reconocimiento o sancionarlo en caso de no cumplir los requisitos.

#### 2.2.5.4. *Pasos para la Evaluación de Desempeño*

Según (Bind, ERP., 2021, p. 2) si bien es variable, el proceso de evaluar el desempeño laboral sigue al menos cinco pasos básicos desde su diseño hasta la interpretación de los resultados:

1. Definir los indicadores: Para establecer los criterios de evaluación, se recomienda analizar las funciones del puesto y determinar los posibles grados de cumplimiento, junto con sus puntuaciones.

2. Elegir el método: Seleccionar la metodología aplicable:

**Tabla 2-1:** Tipos de evaluación de desempeño

Metodología	¿Quiénes evalúan?
Autoevaluación	El trabajador se evalúa a sí mismo
90 °	Únicamente el superior inmediato
180 °	Jefe inmediato y colegas
270 °	Superior inmediato, colegas y subalternos
360 °	Participan también los clientes (internos y externos) y proveedores

Fuente: HRider. 2019

Elaborado por: Paredes, Cristian, 2022.

3. Generar el instrumento: Una vez definidos los indicadores y el método, el siguiente paso es crear el cuestionario para la autoevaluación, entrevista o encuesta. En este punto, existen múltiples servicios de creación, aplicación e interpretación de instrumentos.

Con el auge del trabajo a distancia, es útil revisar los sistemas digitales que ayudan a crear y aplicar los instrumentos de evaluación virtual. Su ventaja, además, es que automatizan el trabajo y facilitan el análisis de la información.

4. Aplicar y dar seguimiento: Ya sea que se realice manualmente, o con la ayuda de un sistema tecnológico que automatice la aplicación, esta fase de la evaluación del desempeño es crítica.

Para obtener resultados válidos, los participantes deben sentir la confianza en que sus opiniones serán tomadas en cuenta para bien de los compañeros y de la propia empresa.

5. Interpretar los resultados: Finalmente, se recogen y analizan los resultados de cada trabajador, por departamento y de manera global (Bind, ERP., 2021, p. 2).

Siempre es necesario seguir paso a paso las indicaciones al momento de aplicar una evaluación, como también al momento de dar una evaluación, ya que así no va a existir lugar para cometer errores si se cumplen los requisitos ya previstos.

#### 2.2.5.5. *Identificación de las dimensiones de desempeño*

Según (Sánchez, H., & Calderón, C., 2017, p. 23) lo primero que se debe realizar en esta etapa del proceso es la identificación de las dimensiones que permitirán evaluar el desempeño de los empleados; esto generalmente se consigue a través del análisis de puestos. Esta actividad del proceso es fundamental, ya que "si no se tiene en cuenta una dimensión significativa, es probable que la moral de los empleados se vea afectada, porque los empleados que tengan buen rendimiento en esa dimensión no serán ni reconocidos ni recompensados. Por otra parte, si se incluye una dimensión irrelevante o trivial, los empleados pueden pensar que todo el proceso de valoración carece de sentido" (Gómez Mejía, Balkin & Cardy, 2001, p. 246). Estas dimensiones, si bien deben relacionarse con el puesto, deben estar directamente relacionadas con lo que la empresa quiere evaluar en términos generales.

Las dimensiones del desempeño son:

- Calidad del trabajo
- Responsabilidad
- Compromiso institucional
- Liderazgo y trabajo en equipo
- Extraversión
- Neuroticismo
- Psicoticismo

Es muy importante identificar las dimensiones del desempeño para que así no se vean afectados los empleados al momento de que se le realice la evaluación.

#### 2.2.5.6. *Medida de Desempeño*

Para (Shane, H., 2018, p. 9) la medición del desempeño es cómo las organizaciones, públicas y privadas, miden la calidad de sus actividades y servicios. Un influyente libro de 1982, "En busca de la excelencia", despertó el interés en la medición del desempeño. Desde entonces, las organizaciones empresariales, gubernamentales y de otro tipo han tratado de medir el grado en que se logran los objetivos de la organización. La medición del desempeño puede sonar simple, pero a menudo es un proceso complicado que requiere un pensamiento estratégico profundo y evaluación.

La medida del desempeño es poner en una balanza todos los pros y los contras que pueden ocurrir antes, durante y después de aplicar la evaluación de desempeño a los trabajadores y medir su nivel de eficiencia y eficacia en el trabajo.

#### *2.2.5.7. Gestión del Desempeño*

Para (Browning, G., 2018, p. 135) aquello que tradicionalmente se ha conocido como evaluación del desempeño es un proceso de análisis sistemático y periódico de la eficacia del trabajador con relación a las demandas del puesto de trabajo. Normalmente se realiza con una frecuencia anual o bienal.

Las principales aplicaciones de la evaluación del desempeño son:

- Diseño de planes de carrera
- Diseño de programas de formación
- Sistemas retributivos vinculados al desempeño
- Planificación de sucesiones
- Estrategias de salida
- Ajustes en los procesos de selección en función de los datos empíricos del desempeño de las nuevas incorporaciones

Dada esta posición central de la evaluación del desempeño con relación a muchos procesos claves de RH, algunos expertos proponen sustituir el término evaluación del desempeño por el de gestión del desempeño.

Más allá de un simple cambio semántico, ligar la gestión al rendimiento implica hacer evolucionar el proceso desde una evaluación marcada por el afán de clasificar, clarificar y etiquetar a una gestión marcada por la vocación de orientar, estimular y motivar. La evaluación no es pues la fotografía de un objeto estático, sino el punto de partida de un proceso de cambio y mejora dinámico.

La gestión del desempeño se convierte así en un proceso circular de mejora del desempeño.

Las ventajas organizativas de una gestión del desempeño entendida de este modo son:

- Clarificar roles, responsabilidades y expectativas



- Ser una herramienta de autoconocimiento y de fijación de objetivos de mejora
- Inducir un tipo de dirección más participativa
- Ofrecer transparencia y equidad en los sistemas retributivos (Browning, G., 2018, p. 138)

Una buena gestión del desempeño se hace cuando la persona encargada planifica, organiza y controla todo el proceso antes, durante y después de aplicar la evaluación de desempeño a los colaboradores.

#### **2.2.6. Dimensiones de la evaluación de desempeño**

Según (Medina, G. 2020) dice que un proceso de evaluación del desempeño individual completo debe incluir desde mi punto de vista 4 dimensiones:

- a) logro de objetivos,
- b) cumplimiento de procesos, políticas y procedimientos,
- c) competencias y
- d) apego a la cultura.

La primera de ellas indicará la efectividad de la persona, las otras tres nos indicarán las razones de esa efectividad.

Las dimensiones de la evaluación del desempeño ayudan a delimitar cuales son los factores principales que se deben tomar en cuenta para desarrollar una evaluación de desempeño al personal colaborador de la empresa.

#### **2.2.7. Identificación de las Causas de los Problemas de Rendimiento**

Según (Iturralde, J., 2021, p. 65) se define rendimiento como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Es una apreciación sistemática de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo. Son además como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que señala el valor de una cosa enfocada al logro de los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el rendimiento de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación:

- Satisfacción del trabajador
- Autoestima
- Trabajo en equipo
- Capacitación para el trabajo (Iturralde, J., 2021, p. 65)

Un gerente debe tratar en lo posible de evitar que en la empresa se den conflictos, y para ello debe identificar las posibles causas que podrían provocar que se dé un conflicto y erradicarlas o mitigarlas.

#### 2.2.7.1. *Gestión de las causas de los problemas*

Según (Organización Internacional del Trabajo, 2018) la gestión del conflicto a nivel empresarial requiere tener en cuenta tres asuntos interrelacionados, tal como se presentan a continuación:

- La creación de un entorno favorable
- Prevención de conflictos
- Resolución de conflictos

En una empresa se debe gestionar de la mejor manera las causales que pueden incurrir en un conflicto, para que de esta forma se minimice el impacto de un conflicto en caso de que no se pueda llegar a un acuerdo entre las partes implicadas.

#### ➤ **La creación del entorno favorable**

Para (Organización Internacional del Trabajo, 2018) la gestión eficaz de conflictos en el seno de la empresa comienza mucho antes de que se presenten señales de discordia o polémica. El punto de partida es la creación de un ambiente de respeto mutuo entre los empleados y los gerentes que establezca una base sólida de confianza y cooperación. Esto incluye:

- Compartir información mediante procesos de comunicación unidireccionales y bidireccionales como, por ejemplo, publicar información en el tablero de anuncios, adjuntar información a los recibos de sueldo de los empleados, hacer anuncios por los altavoces, enviar

mensajes electrónicos, implementar buzones de sugerencias, realizar reuniones, publicar boletines

- Reconocer a los empleados como interlocutores legítimos
- Tratar a los empleados con respeto y cortesía
- Abordar los malentendidos de forma rápida y justa
- Crear un entorno de inclusión y confianza

La Recomendación núm. 129 de la Organización Internacional del Trabajo concerniente a las Comunicaciones entre la dirección y los trabajadores dentro de la empresa (1967) destaca la importancia de crear un entorno de comprensión mutua y de confianza y establece los elementos clave de una política de comunicación a nivel empresarial tendiente a dicho fin.

Para (Coronel, M., 2021, p. 81) construir una base sólida requiere un compromiso por parte de la Dirección, así como estilos de liderazgo que alcancen un equilibrio adecuado entre la preocupación por la producción, por un lado, y la preocupación por la gente involucrada en dicho proceso de producción, por el otro, con énfasis en la imparcialidad, la inclusión y la participación, en vez de centrarse en enfoques autocráticos o paternalistas.

Fomentar el respeto mutuo y la buena voluntad es fundamental para crear un entorno positivo en el lugar de trabajo. El respeto y la confianza no son algo que una de las partes pueda imponer a otra, sino que son el resultado de relaciones personales positivas en las que se dispensa a los demás el mismo trato que uno quisiera recibir (Organización Internacional del Trabajo, 2018).

En una empresa, el gerente se debe encargar de crear el entorno de trabajo favorable para el trabajador, para que de esta manera no exista ningún problema a la hora en que el colaborador vaya a desarrollar su labor.

#### ➤ **Prevenir conflictos**

Para (Organización Internacional del Trabajo, 2018) la prevención de los conflictos dentro de la empresa requiere el compromiso para resolver problemas que tienen el potencial de convertirse en conflictos graves. Esto incluye:

- Formular políticas sobre asuntos importantes como la seguridad y la salud, acoso e intimidación, sueldos y beneficios, y disciplina en el trabajo
- Establecer reglas para implementar las intenciones plasmadas en la política

- Asegurarse que las reglas sean comunicadas a las personas a quienes se apliquen
- Comprometerse a obedecer las reglas
- Desarrollar procesos de consulta entre los empleados y los gerentes sobre asuntos normativos y operativos
- Llevar a cabo investigaciones de manera conjunta sobre las cuestiones que surjan en lugar de que empleados y empleadores investiguen los problemas por separado
- Llevar a cabo actividades de capacitación conjunta para los empleados y sus gerentes
- Fomentar la negociación y la toma de decisiones en conjunto
- Fomentar la negociación colectiva por medio de los cuales las partes hagan cumplir su propio acuerdo
- Recurrir a terceros a fin de facilitar las discusiones, llevar a cabo ejercicios de determinación de hechos y realizar actividades para el enriquecimiento de las relaciones
- Respalda las actividades de inspección del trabajo.

La negociación colectiva, como proceso de creación de reglas, establece los derechos y las obligaciones de las partes tal cual se estipulan en el acuerdo colectivo. Dicho acuerdo proporciona el punto de referencia esencial para cualquier problema que surja y, por lo tanto, desempeña un papel fundamental para prevenir que los problemas se agraven. Por supuesto, cabe aún la posibilidad de que surjan problemas que no estaban incluidos en el acuerdo de convenio colectivo o que se hagan lecturas diferentes de las cláusulas existentes y que esto derive en la ruptura de las relaciones. Para tales eventualidades, es importante que el acuerdo colectivo incluya disposiciones específicas para la prevención de conflictos (Organización Internacional del Trabajo, 2018).

Antes de que surja el conflicto se debe tratar de arreglar las cosas mediante el dialogo, para de esta manera prevenir un conflicto mucho mayor.

### ➤ **Resolución de conflictos**

Independientemente de los mecanismos para prevenir conflictos que existan dentro de una empresa, surgirán algunos problemas que se deberán abordar si se desea conservar la armonía en el lugar de trabajo. Dichos problemas y cuestiones se pueden manejar mediante la negociación colectiva y los procedimientos de resolución de conflictos, tal como esté estipulado en el convenio colectivo. Cuando no hay un acuerdo colectivo o el acuerdo es tácito respecto a una cuestión en particular, la empresa debe contar con disposiciones para manejar dichas cuestiones y problemas. Por lo general, estas disposiciones toman la forma de un procedimiento de quejas, es decir, un proceso por medio del cual los empleados pueden llamar la atención de la dirección con respecto

a una inquietud sobre el lugar de trabajo a fin de que dicha inquietud se resuelva dentro del mismo lugar de trabajo (Organización Internacional del Trabajo, 2018).

En toda organización debe haber una persona que sea mediadora para la resolución de conflictos, ya sea que el conflicto se dé entre trabajadores o entre empleador y trabajadores.

### **2.2.8. Establecimiento de un Plan de Evaluación**

Para (Arete, 2018, p. 32) se trata de un proceso de carácter sistemático en el cual no hay lugar a la improvisación. Por tanto, se deben fijar previamente las siguientes premisas, en las que deberán basarse los evaluadores:

- Qué va a ser evaluado.
- Forma de realizar la evaluación.
- Período de tiempo que se va a evaluar.
- Período de tiempo que va a durar.
- Tiempo en el que se va a repetir (semestral, anual, etc.).
- Quién la va a realizar (por ejemplo, una empresa externa es más recomendable, puesto que los evaluadores no están influenciados por percepciones personales ni prejuicios).
- Qué medidores van a ser utilizados (calidad, oportunidades, productividad, motivación, desempeño, etc.) para poder cuantificar el desempeño (Arete, 2018, p. 32).

Todo ello se debe realizar mediante un proceso que no resulte difícil ni aburrido. Y en el cual la persona se sienta integrada, comprenda que forma parte de este, entendida, ayudada, arropada y motivada para ejecutar una evaluación que le va a empoderar para mejorar su desempeño y lograr mejores resultados. En ningún momento debe ser percibido como algo negativo, si no fracasará y no servirá de nada.

Por tanto, es necesario proporcionar a los integrantes, formación y toda la información que necesiten. Cuanto mejor lo entiendan, más éxito se conseguirá (Arete, 2018, p. 33).

Se debe realizar un plan bien estructurado que contenga todo lo necesario para llevar a cabo una evaluación de desempeño y así no se presente ningún inconveniente ni falte nada al momento de tomar la evaluación a los colaboradores.

### 2.2.8.1. *Fases en la Evaluación de Desempeño*

Según (Pavón, 2017, p. 40) en el proceso de implantación de un sistema de evaluación de desempeño, existen cuatro fases.

A continuación, se detalla cada una de ellas.

Fase del diseño: En esta primera fase, se definen:

**Objetivos:** Los objetivos de progreso se consiguen gracias a que a través del sistema de evaluación del desempeño se pueden identificar necesidades de mejora y facilitar información al evaluado sobre lo que se espera de él. Los objetivos de apoyo se alcanzan ya que la evaluación se convierte en un mecanismo de motivación además de facilitar la comunicación entre evaluador y evaluado. Por último, objetivos de supervisión, ya que la información que este sistema proporciona recibe un uso activo en la planificación y gestión de los recursos humanos de la empresa (Pavón, 2017, p. 46).

**Los destinatarios e implicados en el sistema:** Se define en primer lugar a quién se va a evaluar, puede ser a todo el personal o a una parte, y luego quién es el responsable de realizar las evaluaciones, ya sea desde el punto técnico y operativo.

**Enfoque, criterios, método y cuestionario:** Determinar el enfoque, los criterios, el método y el cuestionario a través de los cuales se va a realizar de la evaluación del desempeño, estos permitirán la consecución de los objetivos establecidos para el sistema de evaluación de desempeño.

**Fase de implantación:** Con el objetivo de asegurar una correcta implementación del sistema, en esta fase se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los implicados y el diseño del programa de capacitación para facilitar la tarea de los evaluadores, constituyendo las bases para el éxito del programa de evaluación de desempeño (Pavón, 2017, p. 46).

**Fase de la aplicación:** La clave de esta fase es la entrevista de evaluación. Para obtener el máximo provecho del sistema no deben descuidarse los aspectos logísticos del proceso, tales como el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, etc.

**Fase de desarrollo:** El objetivo de esta fase es el mantenimiento y actualización del sistema para que se mantenga fiel a los objetivos definidos por la organización, como así también, la introducción de mejoras a través del aporte de los involucrados en el proceso. Esto se realiza a

través de mecanismos de control o seguimiento oportunos aplicados por los responsables del sistema, permitiendo mantener su credibilidad y utilidad (Pavón, 2017, p. 47).

Para realizar una evaluación de desempeño a los trabajadores se debería planificar bien primero los pasos que se debe seguir para que no exista ningún inconveniente al momento que se la va a aplicar a los trabajadores.

### **2.2.9. Métodos de Evaluación de Desempeño**

Entre los métodos de evaluación de desempeño más usados se encuentran:

#### **2.2.9.1. Método de Evaluación de Rasgos**

Según (Carranza, 2018, p. 25) pruebas psicológicas no muy diferenciadas de las pruebas objetivas, dirigidas en general a la medición de determinadas formas de comportamiento. Donde más se han utilizado es en medición y evaluación de los rasgos cognitivos y de personalidad. Asume que la puntuación obtenida en una de estas pruebas permite ubicar a la persona dentro de la dimensión que mide dicha prueba, comparar su puntuación con la del grupo normativo y conocer en qué medida el comportamiento de la persona se ajusta a dicho grupo normativo.

Este método sirve para evaluar los rasgos que presenta el trabajador en el momento que desempeña su labor diaria.

#### **2.2.9.2. Método de Evaluación de Comportamientos**

Según (Manjarrés, 2017, p. 89) estos métodos permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían exhibirse en el puesto. Su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

Este método de evaluación mide el desempeño de sus colaboradores por medio del comportamiento que presenta en la empresa.

#### **2.2.9.3. Método de Evaluación de Resultados**

Para (Manjarrés, 2017, p. 90) estos métodos evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan

más autoridad a los empleados. La observación de los resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo sea a favor o en contra de los evaluadores.

Este método sirve para evaluar los resultados que presenta cada colaborador en el desempeño de sus actividades.

#### **2.2.10. Evaluación de Desempeño 360° por Competencias**

Según (Alles, 2020) es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado en general por grandes organizaciones. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. Por ejemplo, a una persona la evalúa su jefe como en un esquema tradicional y además el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, etc. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

La evaluación de desempeño de 360° por competencias es una forma de medir el desempeño que tienen los colaboradores de una organización en cuanto al cumplimiento de sus tareas diarias.

##### *2.2.10.1. ¿Quiénes participan como evaluadores?*

Según (Bizneo, 2021) el formato de evaluación 360 se basa en un análisis en el que la retroalimentación resulta fundamental, pues los resultados se obtienen del feedback que da su entorno profesional: jefes directos, subordinados, clientes internos y externos, y compañeros.



Para comprenderla de un modo más visual os dejamos con este gráfico del modelo 360:



**Ilustración 2-1:** Participantes en la evaluación

**Fuente:** Bizneo, 2021.

**Realizado por:** Paredes, C. 2022.

Los que deberían participar como evaluadores serían los clientes, ya que ellos son los que reciben el servicio y la atención por parte de los empleados en una empresa.

#### 2.2.10.2. *Ventajas y desventajas de la Evaluación de 360 grados*

Para (Bizneo, 2021) la importancia del modelo de evaluación 360 viene dada por sus propias características.

- El modelo 360 grados evita sesgos porque obtiene la información de múltiples fuentes, es decir, de varias personas con diferente responsabilidad, relación con el evaluado y rol en la empresa.
- El formato de evaluación 360 es más objetivo, porque evalúa diferentes competencias de distinta manera. Por ejemplo, el trato con el cliente lo valorará mejor un cliente que un compañero. Con los beneficios que eso implica.
- La evaluación 360 grados fomenta la formación de equipos de trabajo más completos y cohesionados.

- Otra de las virtudes de la herramienta 360 grados es que permite recopilar una ingente cantidad de información de cada miembro del equipo clave en el proceso.
- Permite evaluar las competencias clave del puesto y las fortalezas y debilidades del empleado.
- Mejora la equidad y garantiza que los procesos de promoción interna sean justos.
- Asimismo, y puesto que obtiene esa información de fuentes muy variadas, la evaluación 360 grados fomenta la comunicación horizontal e involucra a diferentes departamentos (Bizneo, 2021).

El principal objetivo que debe perseguir una evaluación de desempeño de 360° es de medir el nivel de conocimientos que posee un trabajador de una empresa.

### 2.2.10.3. Usos de la Evaluación del desempeño 360 grados

Según (Pérez, O., 2021, p. 180) la evaluación de 360° también conocida como "Evaluación Integral", la evaluación de desempeño 360 grados es una herramienta de gran utilidad para medir las competencias conductuales de los colaboradores obteniendo retroalimentación de su desempeño en las competencias claves que requiere el puesto.

Algunos de los principales usos que se le da a esta evaluación en las empresas son los siguientes:

- Medir el desempeño del talento humano.
- Evaluar las competencias.
- Diseñar programas de aprendizaje y desarrollo.
- Servir como base para implementar planes de carrera y sucesión.

La finalidad de la evaluación de desempeño 360 grados es dar al colaborador retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen desde jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Así mismo es importante comentar que debe de incluirse en el proceso una autoevaluación ya que esto permite a la persona una introspección y visualización de su desempeño. De esta manera al contar con la propia perspectiva del evaluado y la retroalimentación de los demás se logra mantener un equilibrio y la mayor objetividad posible (Pérez, O., 2021, p. 181).

La evaluación de desempeño de 360° se usa para medir de una mejor manera el desempeño laboral de cada colaborador de una organización.

### **2.2.11. *Diagnostico***

“El diagnóstico es un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera de poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles” (Rodríguez, J., 2007, p. 232).

Realizar un diagnóstico previo la realización de un proyecto sirve para prevenir cualquier tipo de falencias que puedan darse durante la ejecución de este, es por ello que se recomienda realizar una planificación previa.

#### **2.2.11.1. *¿Para qué sirve el diagnóstico?***

Según (Rodríguez, J., 2007, p. 234) realizar un diagnóstico es muy importante porque:

- Nos permite conocer mejor la realidad, la existencia de debilidades y fortalezas, entender las relaciones entre los distintos actores sociales que se desenvuelven en un determinado medio y prever posibles reacciones dentro del sistema frente a acciones de intervención o bien cambios suscitados en algún aspecto de la estructura de la población bajo estudio.
- Nos permite definir problemas y potencialidades. Profundizar en los mismos y establecer ordenes de importancia o prioridades, como así también que problemas son causa de otros y cuales consecuencia.
- Nos permite diseñar estrategias, identificar alternativas y decidir acerca de acciones a realizar.

La importancia de realizar un diagnóstico radica en que permite adelantarse al futuro, es decir que ayuda a prevenir posibles falencias en un proyecto y de acuerdo con eso se puede prevenir dichos fallos.

#### **2.2.11.2. *Objetivos del diagnóstico***

Según (Martínez, M., 2020, p. 38) dice que, cabe mencionar que el propósito fundamental del diagnóstico es proveer de todos los insumos necesarios para el análisis y la toma de decisiones, existiendo diversos tipos de propósitos entre los que se encuentran y se pueden mencionar: los preventivos que tienen que ver con la búsqueda de elementos para que una situación no se vuelva un problema, también se encuentran correctivos que son los que una vez que se ha detectado un inconveniente, malestar o situación que no permite el correcto funcionamiento de algo, se buscan

los mecanismos para solucionarlo, por lo tanto éste dependerá de las finalidades y objetivos que el investigador tenga para desarrollar en su trabajo.

El objetivo que persigue el diagnóstico es dotar con todos los equipos necesarios al investigador para que desarrolle su investigación de la mejor manera posible y no se le presenten contratiempos en el camino.

#### **2.2.12. *Que es una estrategia***

Para (Contreras, E., 2018) la estrategia de una empresa puede ser mejor que la de otra sin importar el tamaño, no necesariamente tiene que ser la más grande para poder salir adelante. Lo importante es que se tengan definidos los objetivos a los cuales se apunta, se cuente con el conocimiento y los deseos de echar a andar el proyecto hacia adelante. En las condiciones económicas actuales en las que se mueven las organizaciones, no existen grandes capitales dispuestos a ser arriesgados en grandes compañías. Por el contrario, son los pequeños inversionistas los que más se arriesgan a invertir para tratar de sacar adelante sus proyectos.

Una estrategia es un plan que se traza con anticipación para mitigar las amenazas del entorno que pueden afectar a la empresa, de manera que mediante estrategias se pueda eliminar esas amenazas.

##### **2.2.12.1. *Para qué sirve una estrategia***

Según (Roncancio, G., 2021) la importancia de la Estrategia se puede condensar en los siguientes aspectos:

- Crea un sentido de dirección

La estrategia comienza estableciendo el marco, la hoja de ruta para llegar desde el punto A al punto B. Sin una comprensión profunda de dónde se encuentra la organización (punto A) ni una visión clara a dónde quiere llegar, toda la organización se conducirá sin rumbo, lo cual la llevará a una posición desfavorable frente a la competencia. En consecuencia, la estrategia es el pilar para la elaborar la planeación estratégica, sin la comprensión integral de la organización, cualquier acción ejecutada o decisión tomada pierde sentido (Roncancio, G., 2021).

➤ Integra los esfuerzos

En lugar de invertir en tácticas únicas, tener una hoja de ruta estratégica asegura que todos sus esfuerzos trabajan juntos para lograr un propósito o una meta. Tener un objetivo supremo y una forma de alcanzarlo permite que los equipos de trabajo de las diversas unidades y procesos se alinean en toda la formulación del ¿Cómo lograrlo? Un ejemplo podría ser la Estrategia de marketing de una compañía que compare la diferencia entre enviar un correo electrónico aleatorio, ejecutar un anuncio no relacionado y comprar una valla publicitaria o una campaña integrada en la que un miembro de la audiencia recibe una pieza de correo con el correo electrónico correspondiente, ve un anuncio de Facebook con el mismo mensaje en línea y luego recibe una serie de comunicaciones estratégicas después de que él o ella llene un formulario. ¿Cuál cree que es más eficaz? (Roncancio, G., 2021).

➤ Ayuda a priorizar

Las organizaciones se enfrentan a muchos retos diariamente y los ejecutivos deben tomar decisiones con la misma rapidez que se presentan. Tener una estrategia clara y aprehendida será la herramienta más útil para decir “no” a aquello (que, aunque puede ser beneficioso valioso) lo desenfoca de la hoja de ruta. En ese sentido, sugerimos filtrar las decisiones a través de preguntas como: ¿Está alineado con la estrategia? ¿Esto que le aporta a la estrategia? ¿Esto ayuda a cumplir la estrategia? La estrategia ayuda a priorizar lo importante para alimentar la imagen que se proyectó como marco de todas las decisiones de la empresa (Roncancio, G., 2021).

➤ Permite cuantificar los resultados

Estar sujeto a un marco y una hoja de ruta, denominada estrategia, le facilita medir los resultados de las acciones y tácticas con las cuales ejecuta la planeación estratégica. Una de las formas de medir el desempeño estratégico es a través de los indicadores de gestión (KPI's). Los KPI's proporcionan la información sobre el desempeño más significativa que permite a las organizaciones (o sus stakeholders) comprender si la organización está o no en el rumbo correcto hacia las metas definidas. De esta manera, unos indicadores de desempeño bien diseñados son instrumentos vitales de navegación, que ofrecen una imagen clara de los niveles actuales de desempeño y si la empresa está donde debería estar (Roncancio, G., 2021).

### ➤ Evita pérdidas

Los recursos de tiempo y dinero en una empresa son limitados. La estrategia además de aunar esfuerzos humanos también contribuye a que las inversiones y diversas compras se dirijan y enfoquen hacia un objetivo principal. Por lo tanto, ayuda a que se administren los recursos de la mejor manera posible (Roncancio, G., 2021).

La importancia de trazar estrategias en una organización radica en que nos ayudan a minimizar pérdidas o evitarlas en caso de ser posible si se hace una buena estrategia incluso podría aumentar las ventas y los ingresos de la empresa.

#### 2.2.12.2. Tipos de estrategias

A continuación, presentamos una clasificación de los tipos de estrategia que existen. Tenga en cuenta que al crear cualquier tipo de estrategia es esencial tomar en cuenta ejemplos creados por otras organizaciones para entender la mejor manera de aplicarlas en su caso específico.

### ➤ Estrategia militar

Según (Roncancio, G., 2021) considerada el arte y la ciencia de dirigir y planear el uso de las fuerzas armadas de una nación, para asegurar los objetivos de la política nacional mediante la amenaza o aplicación del uso de la fuerza. Colocar las fuerzas armadas en una posición de ventaja frente al enemigo es el objetivo principal de la estrategia militar.

Es la más antigua de las estrategias, de hecho, es el punto de origen de las demás. Uno de los estrategas más importantes es el chino Sun Tzu, autor del libro “El arte de la guerra”

En este campo los ejemplos de estrategia más efectivos y usados son la superioridad aérea, la maniobra de flanqueo, el cuello de botella y el asalto.

### ➤ Estrategia de aprendizaje

Es el uso de tácticas, procedimientos y modelos para la adquisición del conocimiento. Para que un procedimiento de aprendizaje se considere una estrategia debe ser consciente de los objetivos específicos de aprendizaje, en función de unas metas, individuales o corporativas (Roncancio, G., 2021).

### ➤ Estrategia Empresarial

Esta es quizás la que le interese profundizar, pues resuelve aquello que pondrá su empresa por encima de las demás. Consiste en el direccionamiento de la organización a través de ideas, planes o perspectivas que se plasman en la Misión, Visión empresarial y los Valores, que responde a las preguntas ¿Qué hago? ¿Cómo lo hago? ¿A dónde quiero llegar? ¿Cuál será mi valor agregado? ¿Cuáles son mis recursos?, pero sobre todo ¿qué ventaja competitiva me dará? (Roncancio, G., 2021).

### ➤ Estrategia Operativa

El proceso de las operaciones consiste en la transformación de unas entradas (materias primas, información o mano de obra) en productos finalizados con valor agregado que tienen demanda en el mercado. En ese sentido, la Estrategia Operativa se dirige hacia la competitividad en los procesos industriales de manufactura y en el caso de las organizaciones de servicios, hacia la mejora de todos sus procesos e intangibles (Roncancio, G., 2021).

### ➤ Estrategia de Marketing

Es el plan dirigido a la promoción y venta de un producto o un servicio. Las estrategias de marketing más exitosas contienen tres elementos centrales: conocimiento profundo del cliente, una marca con distintos mensajes, y análisis de mercado.

Frente a los consumidores se debe saber: ¿qué quieren? ¿Qué les duele? ¿En dónde están buscando la solución? y ¿cómo llegar a ellos? Una vez tenga claro quién es su cliente ideal, puede usar esos datos para crear una marca sólida y una propuesta de valor que atraiga a la audiencia adecuada. Su propuesta de valor está directamente vinculada a los beneficios que ofrece a los clientes y lo que lo distingue de sus competidores. Finalmente, un análisis de mercado le permitirá identificar los riesgos y las oportunidades (Roncancio, G., 2021).

### ➤ Estrategia Directiva

Es la que define el rumbo de la organización en sus aspectos generales. Consiste en tener claro un concepto de negocio y crear una visión que dirija diariamente el camino de la organización. Asimismo, el concepto de negocio crea una misión que se debe transformar en objetivos específicos de resultado. Se realiza a largo plazo e implica la visión, la misión y los valores corporativos (Roncancio, G., 2021).

### ➤ Estrategia de Negocio

Son las medidas que dan la ventaja competitiva en el mercado frente a otros competidores, como las siguientes:

- Estrategia de bajo costo.
- Estrategia de liderazgo de producto.
- Estrategia lock-in (Roncancio, G., 2021).

Los diferentes tipos de estrategias que existen ayudan a las organizaciones a prevenir riesgos dependiendo del área en donde se requiera la implementación de estrategias para mitigar o erradicar un problema.

#### **2.2.13. *Que es el rendimiento laboral***

Según (Liderazgo y comunicación, 2017) define como “rendimiento laboral”, como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados de la organización, que son relevantes en los objetivos y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada uno de ellos y su nivel de contribución a la organización. Es una apreciación sistemática de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo.

El rendimiento laboral es el que mide el desempeño general de las personas que laboran en una empresa, este desempeño se mide como eficiente o deficiente en la forma como el trabajador está desarrollando su labor.

#### **2.2.14. *Tipos de rendimiento laboral***

Según (Business analytics, 2020) en las distintas empresas se puede establecer lo que es el rendimiento de diferentes maneras, según el área que se quiera monitorizar y evaluar para encontrar fortalezas y debilidades. Dicho esto, entre los principales tipos de rendimiento destacan los siguientes:

- Rendimiento financiero o económico
- Rendimiento productivo y laboral



#### *2.2.14.1. Rendimiento financiero o económico*

El rendimiento financiero es la rentabilidad económica obtenida con respecto a un determinado capital invertido o actividad realizada. En el caso de las firmas, el rendimiento financiero deriva de las horas facturables y cobradas en relación al trabajo de cada abogado: mientras más horas de trabajo sean cobradas, mayor será el rendimiento económico.

#### *2.2.14.2. Rendimiento productivo y laboral*

Además del rendimiento económico, también es importante conocer qué es el rendimiento productivo y laboral. Este consiste en la relación que hay entre las tareas realizadas y el tiempo (horas) que ha implementado cada abogado para ejecutarlas.

Los tipos de rendimiento se miden de acuerdo con la necesidad de las empresas y de acuerdo con eso se emplean indicadores de desempeño para medir el nivel de desempeño de los colaboradores.

#### **2.2.15. Importancia del rendimiento laboral**

Según (Bizneo, 2018) la productividad de los trabajadores y la calidad a la hora de realizar sus tareas son dos aspectos fundamentales para que cualquier negocio crezca y supere a la competencia. Por eso es importante que el Departamento de RR. HH mida el rendimiento laboral de los empleados. Realizar el trabajo en el menor tiempo posible, reduciendo costes y ofreciendo la máxima calidad es clave.

Medir el rendimiento laboral de una manera adecuada permite a la entidad ubicar a los empleados en los puestos que más se adecúan a su perfil, mejorar la coordinación de los procesos, mejorar los puntos débiles, motivar a los empleados y, en definitiva, solventar los problemas de productividad en cada una de las áreas y mejorar la actividad de la empresa.

Es muy importante que toda empresa mida el rendimiento laboral de sus colaboradores para de esta manera conocer el nivel de desempeño que cada uno muestra en su área de trabajo y así recompensar a los que rinden favorablemente y castigar a los que incumplen.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Enfoque de investigación

**Mixto:** el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento, y justifica la utilización de este enfoque en su estudio considerando que ambos métodos (cuantitativo y cualitativo) se entremezclan en la mayoría de sus etapas, por lo que es conveniente combinarlos para obtener información que permita la triangulación como forma de encontrar diferentes caminos y obtener una comprensión e interpretación, lo más amplia posible, del fenómeno en estudio (Hernández, R., 2021, p. 67).

En este caso la investigación mixta nos ayudó a delimitar de mejor manera los datos de la población objeto de estudio que son los trabajadores del GADM del cantón Pelileo porque el enfoque mixto es el más completo y nos brinda una amplia comprensión de la información recopilada.

#### 3.2. Nivel de investigación

**Exploratorio:** Se utiliza para considerar una dificultad que no está claramente caracterizada, por lo que se completa para que sea más probable obtenerla, pero sin dar resultados indiscutibles (Militar, C. 2017, p. 45).

En este caso la investigación fue exploratoria porque no se va a profundizar demasiado, sino solo los aspectos más relevantes e importantes se tomarán en cuenta.

**Descriptivo:** También conocida como la investigación estadística, se describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio. Este nivel de Investigación responde a las preguntas: quién, qué, dónde, cuándo y cómo (Marroquín, R., 2018, p. 36).

En este trabajo se intentó retratar la coyuntura actual del GADM del cantón Pelileo.

### 3.3. Diseño de la investigación

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

**No Experimental:** Se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; sin que el investigador altere el objeto de investigación. En la investigación no experimental, se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Castillo, M., 2017, p. 35).

En este caso el diseño de la investigación fue no experimental porque no se va a manipular las variables.

#### 3.3.2. *Según las intervenciones del trabajo de campo*

**Transversal:** Los estudios transversales pueden ser de tipo descriptivos o también analíticos dependiendo del objetivo general. Este diseño es rápido, económico y permite el cálculo directo de la prevalencia de una condición. Además, la relación de temporalidad entre la exposición y el efecto son medidas de forma simultánea en un único período, no siendo posible identificar una direccionalidad en la temporalidad (Vega, A., 2021, p. 80).

En este caso fue con corte transversal porque el levantamiento de datos se lo realizará en una sola ocasión mediante la realización de encuestas.

### 3.4. Tipo de estudio-investigación

**Documental:** es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos obtenidos y registrados en diversas fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas (Arias, 2006; Martins & Palella, 2012). Su propósito es el aporte de nuevos conocimientos. La investigación documental se puede realizar a nivel exploratorio, descriptivo o explicativo (Esther & Echenique, 2018, p. 76).

En este caso fue de tipo documental porque se analizarán diferentes definiciones encontradas en textos, en revistas científicas y en tesis de grado con temas similares.

**De Campo:** consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna

(Arias, 2006; Martins & Palella, 2012). El investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes, por medio de la observación directa, la entrevista u otras técnicas (Esther & Echenique, 2018, p. 78).

En este caso la investigación fue de campo porque se aplicará las encuestas en el departamento administrativo del GADM del cantón Pelileo.

**Bibliográfico:** una revisión bibliográfica es, principalmente, una modalidad de trabajo académico para elaborar artículos científicos, trabajos de fin de grado, máster o tesis (Scribbr, 2017).

En este caso se emplearon distintas fuentes bibliográficas para ampliar los conocimientos acerca de la evaluación 360°.

### 3.5. Población, planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

#### 3.5.1. Población

Según (Arias Gómez, Villasís Keever, & Miranda Novales, 2016) dicen que la población investigada es un conjunto de casos, caracterizados, restringidos y abiertos, que marcarán el referente para la decisión del ejemplo, y que se encuentran con una progresión de medidas preestablecidas. Es importante explicar que cuando se habla de población investigada, el término no alude únicamente a individuos, sino que también puede relacionarse con criaturas, ejemplos naturales, registros, clínicas, objetos, familias, asociaciones, etc. Para lo último mencionado, muy bien puede ser más adecuado utilizar un término indiferenciado, como el universo de estudio.

En este caso la población objeto de estudio fueron los trabajadores administrativos que son 17 personas del GADM del cantón Pelileo.

**Tabla 3-1:** Personal del Depto. Administrativo GADM Pelileo

Cantidad	Cargo	Unidad
1	Guardián de bodegas	Depto. Administrativo
1	Asistente administrativa	Depto. Administrativo
1	Auxiliar de servicios	Depto. Administrativo
1	Guardián municipal	Depto. Administrativo
1	Guardia de bodegas García Moreno	Depto. Administrativo
1	Director Administrativo	Depto. Administrativo

1	Jefe de contrataciones y compras públicas	Depto. Administrativo
1	Guardián de obras públicas	Depto. Administrativo
1	Especialista en medicina ocupacional	Depto. Administrativo
1	Auxiliar de servicios	Depto. Administrativo
1	Técnico profesional de riesgos de trabajo	Depto. Administrativo
1	Guardian de cancha sintética	Depto. Administrativo
1	Auxiliar de servicios	Depto. Administrativo
1	Técnico profesional de compras públicas	Depto. Administrativo
1	Gestión ambiental panteonero	Depto. Administrativo
1	Analista de talento humano A	Depto. Administrativo
1	Guardián	Depto. Administrativo
<b>TOTAL</b>		17

**Fuente:** Investigación de campo, 2022.

**Elaborado por:** Paredes, C, 2022.

### 3.5.2. *Muestra*

Por ser el tamaño de la población muy pequeño no se determinó el tamaño de la muestra.

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

### 3.6.1. *Métodos*

**Deductivo:** El método deductivo consiste en extraer una conclusión con base en una premisa o a una serie de proposiciones que se asumen como verdaderas (Westreicher, G., 2020, p. 34).

En este caso se utilizó el método deductivo porque en la investigación no se va a realizar la comprobación de hipótesis.

### 3.6.2. *Técnicas*

#### 3.6.2.1. *Encuesta*

Según (Grande, 2006) dice que la encuesta se puede caracterizar como un procedimiento esencial para adquirir datos basados en un objetivo, un conjunto racional y enunciado de consultas, que asegura que los datos proporcionados por un ejemplo puedan investigarse utilizando técnicas cuantitativas y los resultados puedan extrapolarse con errores específicos y confianzas a una población.

La encuesta se aplicó a los trabajadores del GADM del cantón Pelileo, una vez determinada la información, se analizará la misma para luego proceder a tabularla e interpretarla.

#### 3.6.2.2. *Entrevista*

Según (Díaz, L., 2013, p. 65) la entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como 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.

En este caso le hicimos una entrevista al personal administrativo del GADM del cantón Pelileo para preguntarles cómo se sienten debido a que no se les evalúa su desempeño periódica y formalmente.

#### 3.6.2.3. *Observación*

Para (Vásquez, I., 2016, p. 78) es un procedimiento importante en la investigación científica, puede entenderse como “el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar”.

La observación supone unas condiciones especiales:

- Debe servir para lograr resultados de los objetivos planteados en la investigación.
- Debe ser planeada de una manera sistemática.
- El investigador debe definir qué quiere observar y cuáles son sus posibles resultados.
- Debe ser controlada sistemáticamente por el investigador y estar relacionada con proposiciones teóricas referidas al objeto de investigación. Por ello, quien observa debe conocer a fondo el marco teórico sobre el cual fundamenta su investigación.

En este caso se observó el proceso de evaluación que se aplica a los colaboradores del departamento administrativo del GADM del cantón Pelileo.

### **3.6.3. Instrumentos**

#### **3.6.3.1. Cuestionario**

Según (Grande, 2006) menciona que un cuestionario es un arreglo explicado y consciente de consultas escritas en un informe para adquirir los datos importantes para tener la opción de realizar el examen que lo requiera.

En el cuestionario se añadieron preguntas abiertas y cerradas, dependiendo del tipo de investigación que se vaya a aplicar, pero en general se suele utilizar el cuestionario con preguntas cerradas para no desviar la verdadera intención por la cual se lo realiza.

#### **3.6.3.2. Guía de entrevista**

Para (Tapia, A., 2021, p. 57) es una guía general de temas, presentados a manera de párrafo introductoria de una conversación entre el entrevistador y el entrevistado (entrevista no estructurada, entrevista narrativa). A cada tema se le puede asignar un tiempo determinado para establecer una duración aproximada de la entrevista.

En este caso se realizó un guía de entrevista para seguir un orden al momento de entrevistar a los trabajadores.

#### **3.6.3.3. Ficha de observación**

Según (Rojas, C., 2021, p. 124) una ficha de observación es un instrumento de recolección de datos, que permite el análisis minucioso de una situación determinada, o el comportamiento y características de una persona. En ese sentido, resulta una herramienta útil para muchos ámbitos, como la docencia y la investigación científica.

En este caso se estructuro una ficha de observación para documentar los principales problemas que se muestran en el departamento administrativo del GADM del cantón Pelileo.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Análisis e interpretación de los resultados

##### 4.1.1. Encuesta

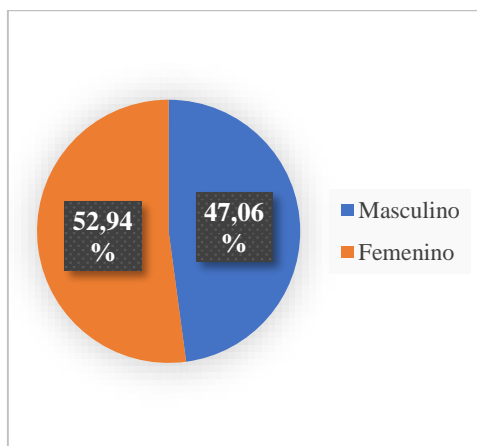
#### Genero

**Tabla 4-1:** Genero

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Masculino	8	47,06%
Femenino	9	52,94%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-1:** Genero

Realizado por: Paredes, C, 2022.

#### Análisis

El 52,94% de las personas que laboran en el GAD del cantón Pelileo, es decir 9 personas son de género femenino, el resto el 47,06% son de género masculino, es decir 8 personas, lo que significa que la institución promueve la igualdad de género.



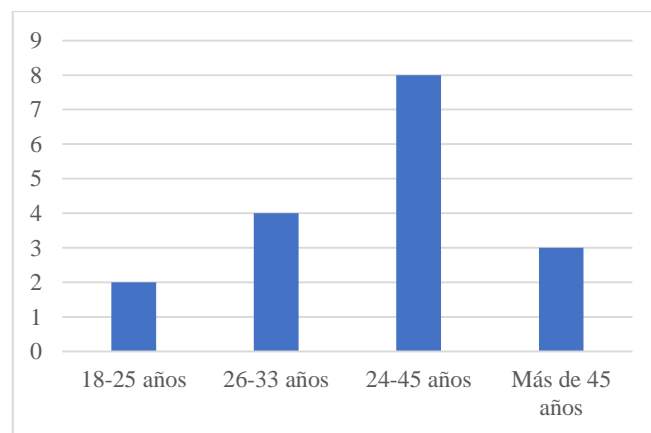
## Edad

**Tabla 4-2:** Edad

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
18-25 años	2	11,76%
26-33 años	4	23,53%
24-45 años	8	47,06%
Más de 45 años	3	17,65%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-2:** Edad

Realizado por: Paredes, C, 2022.

## Análisis

De las 17 personas que laboran en el departamento administrativo del GAD del cantón Pelileo, 8 personas están dentro del rango de edad comprendida entre los 24-45 años, 2 personas están entre los 18-25 años, 4 personas están entre los 26-33 años y 3 personas están en el rango de mayores de 45 años, por lo que se determinó que la mayor parte de los trabajadores tienen más tiempo de experiencia y laborando dentro de la institución.

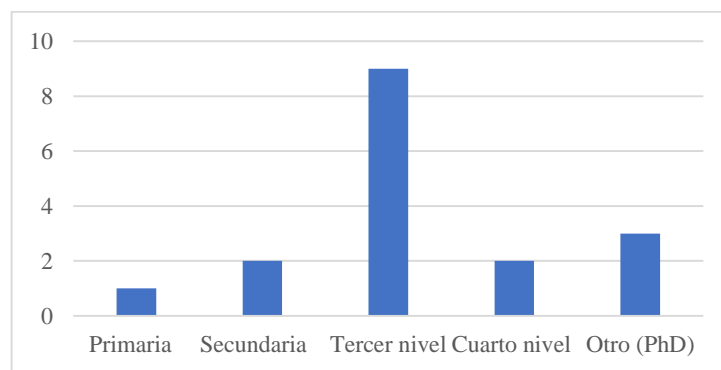
## Nivel de educación

**Tabla 4-3:** Nivel de educación

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Primaria	1	5,88%
Secundaria	2	11,76%
Tercer nivel	9	52,94%
Cuarto nivel	2	11,76%
Otro (PhD)	3	17,65%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-3:** Nivel de educación

Realizado por: Paredes, C, 2022.

## Análisis

Mediante la encuesta, se determinó que la mayor parte de los colaboradores de la institución tienen título de tercer nivel que son 9 de 17 personas, el resto 1 persona solo ha terminado la primaria, 2 personas tienen el título de bachiller, 2 personas tienen título de cuarto nivel y las 3 personas restantes poseen PhD, esto significa que en la institución el 82,35% son profesionales y poseen título de tercer nivel y cuarto nivel en adelante, el 17,65% son personas no profesionales que apenas han terminado el colegio o la primaria.

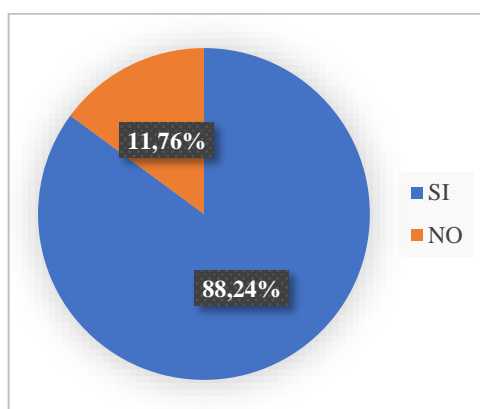
**1. ¿Tiene conocimiento de que según la Ley Orgánica del Servicio Público se debe aplicar una evaluación de desempeño laboral en la institución?**

**Tabla 4-4: LOSEP**

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	15	88,24%
NO	2	11,76%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-4: LOSEP**

Realizado por: Paredes, C, 2022.

**Análisis**

A través de la encuesta realizada a las 17 personas del departamento administrativo del gobierno autónomo descentralizado del cantón Pelileo, se determinó que el 88,24%, es decir 15 personas tienen conocimiento acerca de la LOSEP que rige las instituciones del sector público y que además habla sobre la evaluación de desempeño laboral, el resto el 11,76% no conocen sobre la LOSEP, es decir 2 personas.

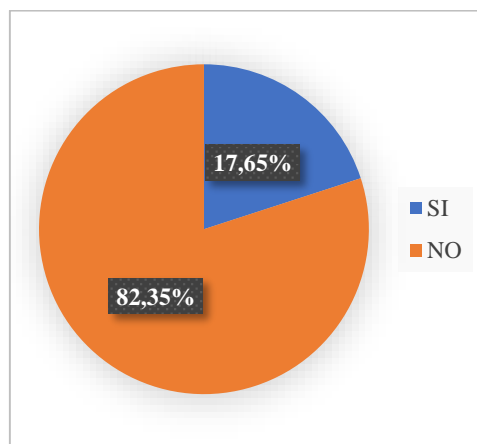
## 2. ¿Conoce usted la evaluación de 360 grados que se realiza al personal?

**Tabla 4-5:** Conoce la evaluación de 360°

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	17,65%
NO	14	82,35%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-5:** Conoce la evaluación de 360°

Realizado por: Paredes, C, 2022.

### Análisis

Según los datos arrojados por la encuesta aplicada al personal del departamento administrativo del GAD municipal del cantón Pelileo, el 82,35% mencionan no conocer acerca de la evaluación de 360° que se debe aplicar al personal para medir el desempeño laboral de ellos, el resto el 17,65% dijeron que, si conocen acerca de esa evaluación, pero que en la institución no la aplican, sino que aplican otros tipos de evaluaciones.

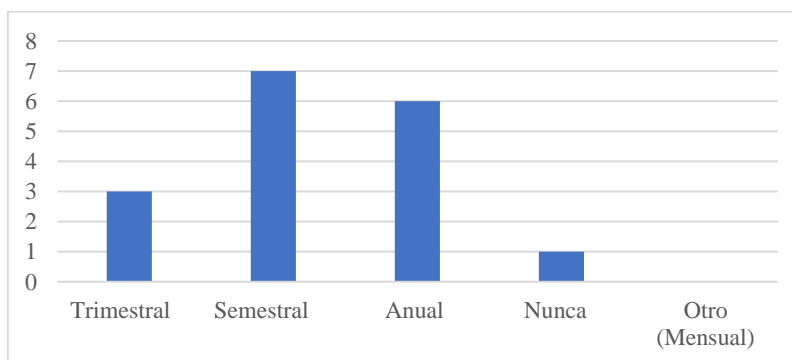
3. ¿En caso de haberla realizado cual es el intervalo de tiempo en que se realizó la evaluación?

**Tabla 4-6:** Frecuencia de evaluación

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Trimestral	3	17,65%
Semestral	7	41,18%
Anual	6	35,29%
Nunca	1	5,88%
Otro (Mensual)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-6:** Frecuencia de evaluación

Realizado por: Paredes, C, 2022.

### Análisis

Según los 17 encuestados, el 17,65% dijeron que en la institución aplican evaluaciones de desempeño laboral cada trimestre, las cuales son 3 personas; el 41,18% mencionaron que se les aplica cada 6 meses, es decir 7 personas; el 35,29% dijeron que se les evalúa cada año, las cuales son 6 personas; el 5,88% mencionaron que nunca se les evalúa el desempeño, es decir una sola persona, por lo que se determinó que la frecuencia de evaluación más utilizada es la semestral.

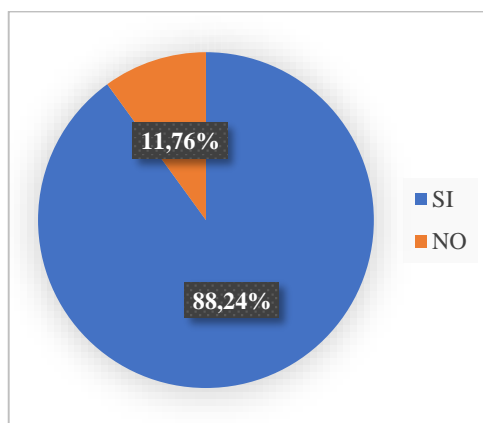
#### 4. ¿Al momento de su postulación a su empleo Ud. ingresó por un proceso de selección?

**Tabla 4-7:** Proceso de selección

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	15	88,24%
NO	2	11,76%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-7:** Proceso de selección

Realizado por: Paredes, C, 2022.

#### Análisis

Mediante las encuestas aplicadas al personal que labora en el departamento administrativo del GAD municipal del cantón Pelileo, se obtuvo que el 88,24% dijeron que al momento de postular a su empleo ingresaron mediante un proceso de selección de personal; el resto, el 11,76% mencionaron que ingresaron porque les ayudaron desde adentro para que ingresaran sin realizar ningún proceso de selección ni de postulación al puesto de trabajo que poseen.

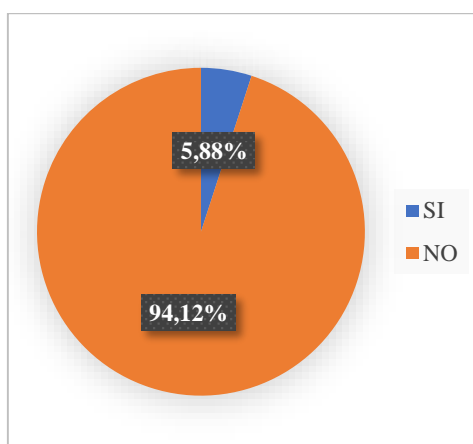
5. ¿Sabía que la guía metodológica para la evaluación de 360 grados ayuda en la calidad de los servicios públicos, esta se debe aplicar en los GAD's para garantizar la prestación de los servicios?

**Tabla 4-8:** Calidad de los servicios

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	5,88%
NO	16	94,12%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-8:** Calidad de los servicios

Realizado por: Paredes, C, 2022.

### Análisis

De las 17 personas encuestadas del departamento administrativo del GAD del cantón Pelileo, el 94,12% mencionaron que no sabía que la guía metodológica para la evaluación de 360 grados ayuda a mejorar la calidad de los servicios públicos, y que esta se debería aplicar en los GAD municipales para garantizar la prestación de los servicios en su carrera de cada persona colaborador, mientras que el 5,88% dijo que si conocía acerca de los alcances de la evaluación de 360° y que en todas las instituciones públicas se debería aplicar.

## LIDERAZGO

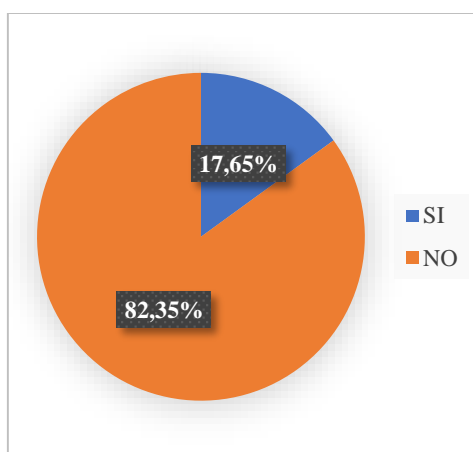
6. ¿Su jefe inmediato busca siempre cumplir con todas las expectativas del equipo de trabajo y que los colaboradores estén alineados a ellas?

**Tabla 4-9:** Expectativas del equipo

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	17,65%
NO	14	82,35%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-9:** Expectativas del equipo

Realizado por: Paredes, C, 2022.

### Análisis

Mediante los datos arrojados en la encuesta al personal colaborador del departamento administrativo del GAD del cantón Pelileo se obtuvo que, el 82,35% dijeron que el jefe inmediato no siempre busca cumplir con todas las expectativas del equipo de trabajo y que tampoco logra que los colaboradores estén alineados a ellas, por lo que debe mejorar sus habilidades como líder, el resto el 17,65% dijeron que su jefe inmediato siempre busca cumplir las expectativas del equipo de trabajo.



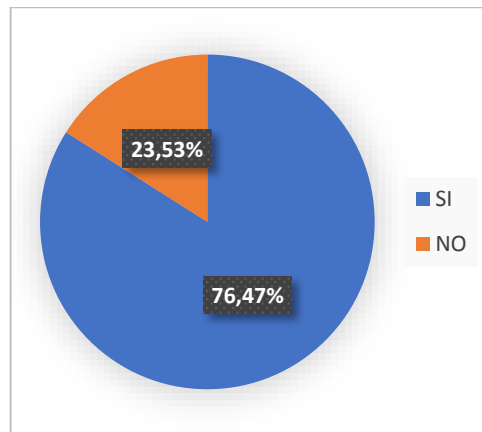
**7. ¿En la institución fomentan la honestidad entre todos los colaboradores?**

**Tabla 4-10:** Honestidad

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	13	76,47%
NO	4	23,53%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-10:** Honestidad

Realizado por: Paredes, C, 2022.

**Análisis**

Mediante las 17 encuestas aplicadas al personal que labora en el área administrativa del gobierno autónomo descentralizado del cantón Pelileo, el 76,47% dijeron que en la institución si se fomenta la honestidad entre compañeros de trabajo y desde los jefes a los subordinados; el resto un 23,53% mencionaron que en la institución no se promueve la honestidad ni entre compañeros ni entra superiores y subordinados.

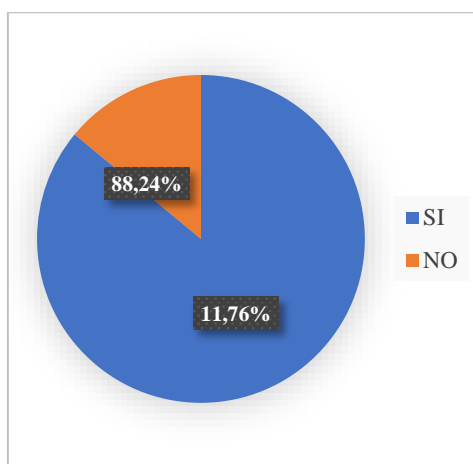
## 8. ¿Su superior tiene una buena relación con el personal colaborador?

**Tabla 4-11:** Relación jefe-personal

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	15	88,24%
NO	2	11,76%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-11:** Relación jefe-personal

Realizado por: Paredes, C, 2022.

### Análisis

A través de la encuesta aplicada a los 17 colaboradores del departamento administrativo del GAD del cantón Pelileo, se pudo conocer que el 88,24% dijeron que, si tienen una buena relación con sus superiores, el resto un 11,76% mencionaron que no tienen buena relación con sus superiores, lo que da a entender que las 2 personas que dijeron que no se llevan bien con sus superiores sus motivos han de tener para no hacerlo, pero en general todos los trabajadores deberían tener una buena relación laboral con sus superiores y viceversa.

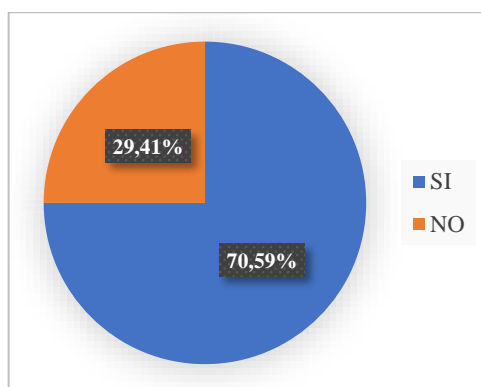
## 9. ¿Su jefe inmediato le motiva para que desempeñe bien su trabajo?

**Tabla 4-12:** Motivación del jefe

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	12	70,59%
NO	5	29,41%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-12:** Motivación del jefe

Realizado por: Paredes, C, 2022.

### Análisis

De los 17 trabajadores que laboran en el área administrativa del GAD del cantón Pelileo, el 70,59% dijeron que su jefe inmediato si les motiva para que realicen bien sus labores diarias y de la mejor manera posible, el resto los 29,41% restantes mencionaron que no reciben motivación alguna por parte de su jefe inmediato, esto podría traer disputas en la institución, ya que la motivación se debería dar a todos por igual.

## INTELIGENCIA EMOCIONAL

### 10. Durante un "día promedio", ¿su enfoque principal está en los resultados o en las personas y sus emociones?

**Tabla 4-13:** Enfoque

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Resultados	16	94,12%
Personas y emociones	1	5,88%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-13:** Enfoque

Realizado por: Paredes, C, 2022.

### Análisis

Mediante los resultados obtenidos de las 17 encuestas aplicadas al personal colaborador del departamento administrativo del GAD del cantón Pelileo, el 94,12% mencionaron que en un día común de trabajo ellos se enfocan más en obtener buenos resultados en su labor que en las personas y sus emociones, es decir no les toman importancia a sus compañeros y lo que sienten cada uno, el resto el 5,88% dijeron que se basan más en las personas y sus emociones, porque para que las personas hagan bien su trabajo deberían estar bien emocionalmente.

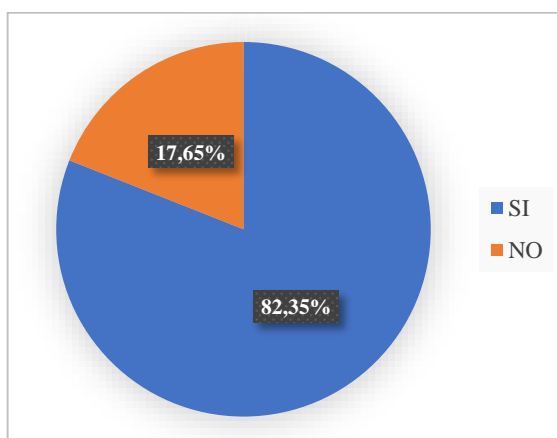
## 11. ¿Siente empatía ante su jefe y sus compañeros de trabajo?

**Tabla 4-14:** Empatía jefe-compañeros

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	14	82,35%
NO	3	17,65%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-14:** Empatía jefe-compañeros

Realizado por: Paredes, C, 2022.

### Análisis

A través de las 17 encuestas aplicadas al personal colaborativo del área administrativa del GAD del cantón Pelileo, se determinó que el 82,35% de estos trabajadores si siente empatía ante su jefe y por sus compañeros de trabajo, el resto el 17,65% dijeron que no sienten empatía ni por su jefe ni tampoco por sus compañeros de labor, que ellos se limitan a realizar sus tareas sin importarles el resto de las personas.

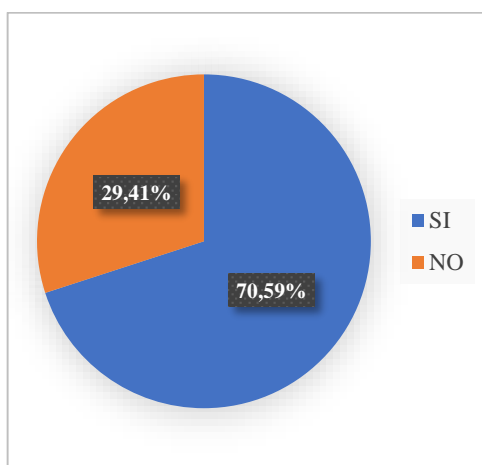
## 12. ¿Siente que tiene estabilidad en su puesto de trabajo?

**Tabla 4-15:** Estabilidad laboral

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	12	70,59%
NO	5	29,41%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-15:** Estabilidad laboral

Realizado por: Paredes, C, 2022.

### Análisis

Después de analizar los resultados obtenidos mediante las encuestas aplicadas al personal que labora en el área administrativa del GAD del cantón Pelileo, se determinó que el 70,59% de los colaboradores si siente que tienen estabilidad en su trabajo, el resto 29,41% mencionaron que no sienten que tengan estabilidad en su puesto de trabajo, que sienten que en cualquier momento podrían prescindir de sus servicios.

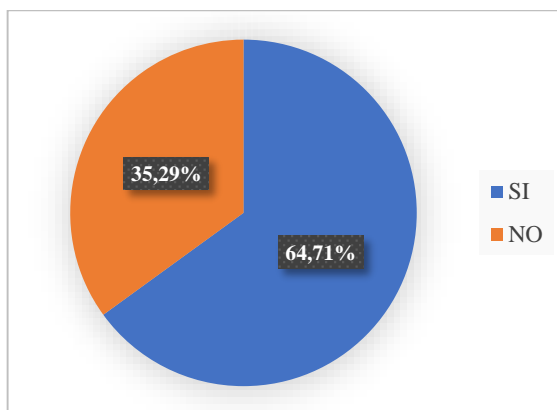
### 13. ¿Su institución refuerza con frecuencia el manual de higiene y seguridad ocupacional?

**Tabla 4-16:** Higiene y seguridad laboral

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	11	64,71%
NO	6	35,29%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-16:** Higiene y seguridad laboral

Realizado por: Paredes, C, 2022.

#### Análisis

Según los datos que arrojaron las encuestas aplicadas al personal colaborador de la institución el GAD del cantón Pelileo, el 64,71% supieron manifestar que en la institución si se refuerza permanentemente los factores que están fallando en lo concerniente a higiene y seguridad ocupacional, el resto un 35,29% mencionaron que la institución no se preocupa por reforzar los manuales de higiene y seguridad laboral.

## VALORES PERSONALES

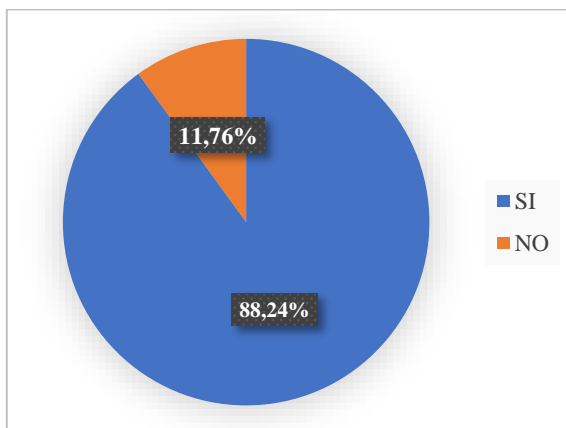
### 14. ¿Respetas su horario de trabajo en la institución?

**Tabla 4-17:** Respeto

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	15	88,24%
NO	2	11,76%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-17:** Respeto

Realizado por: Paredes, C, 2022.

### Análisis

De las 17 personas encuestadas y que laboran dentro del área administrativa del GAD del cantón Pelileo, 15 personas mencionaron que, si respetan su horario de trabajo dentro de la institución, es decir que entran a la hora que es y de la misma manera salen a la hora que les toca, el resto las 2 personas más dijeron que no tienen horario fijo de entrada ni de salida, por lo que entran y salen de la institución a la hora que sea dentro del horario laboral.



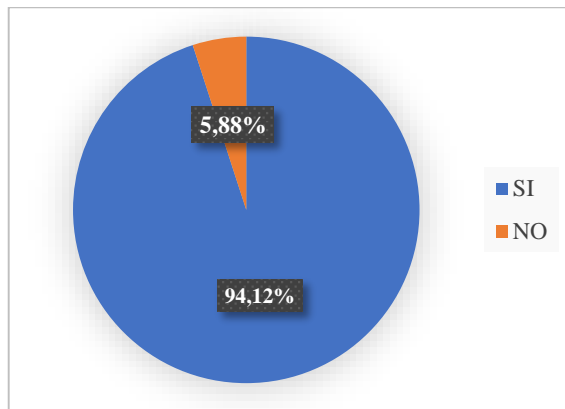
**15. ¿Es responsable al momento de realizar la labor encomendada por su jefe?**

**Tabla 4-18:** Responsabilidad

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	16	94,12%
NO	1	5,88%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-18:** Responsabilidad

Realizado por: Paredes, C, 2022.

**Análisis**

Según las 17 personas encuestadas que trabajan en el departamento administrativo del GAD del cantón Pelileo, 16 personas mencionaron que son responsables al momento de realizar la labor o tarea que les ha sido encomendada por su jefe, solo 1 persona dijo que hace lo que puede y que a veces no tiene tiempo de hacer lo que se le encomienda que haga por eso no es muy responsable en las labores que realiza.

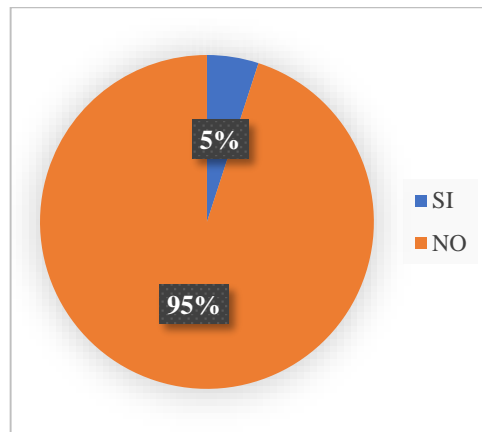
**16. Si alguien le ofrece dinero para que le agilite los tramites, ¿usted lo aceptaría?**

**Tabla 4-19: Ética y moral**

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	5%
NO	16	95%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-19: Ética y moral**

Realizado por: Paredes, C, 2022.

**Análisis**

De las 17 personas que fueron encuestadas del departamento administrativo del GAD del cantón Pelileo, 16 de ellas mencionaron que no serían capaces de aceptar dinero a cambio de agilizar tramites, ya que eso va en contra de los valores y principios que ellos poseen, los cuales fueron inculcados desde su casa cuando eran niños por sus padres y sería una deshora para ellos hacer eso; una persona en cambio dijo que si estaría dispuesta a aceptar dinero a cambio de agilizar tramites, ya que su trabajo si vale.

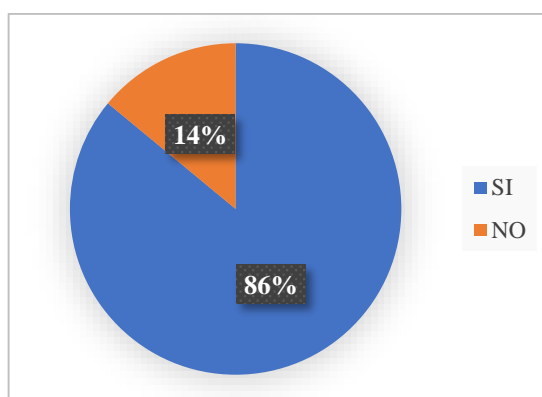
### 17. ¿Usted manifiesta lo que siente o piensa ante su jefe o sus compañeros de trabajo?

**Tabla 4-20:** Manifiesta sentimientos

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	15	86%
NO	2	14%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-20:** Manifiesta sentimientos

Realizado por: Paredes, C, 2022.

### Análisis

De las 17 personas que fueron encuestadas que pertenecen al departamento administrativo del GAD del cantón Pelileo, 15 personas dijeron que si manifiestan lo que sienten o piensan ante su jefe o compañeros de trabajo, ya que de eso depende la tranquilidad en su área de trabajo y así se evitan mal entendidos, 2 personas en cambio dijeron que les es difícil manifestar lo que sienten o piensan ya que no tienen confianza en el jefe o en sus compañeros de trabajo.

## TRABAJO EN EQUIPO

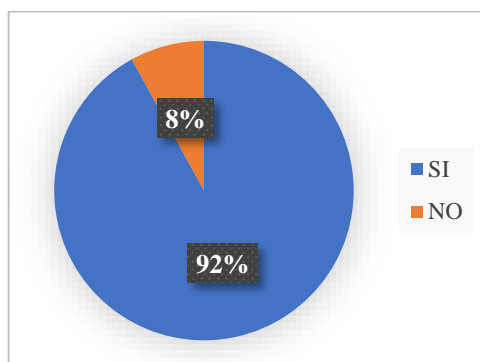
### 18. ¿En la institución se fomenta el trabajo en equipo?

**Tabla 4-21:** Trabajo en equipo

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	16	92%
NO	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-21:** Trabajo en equipo

Realizado por: Paredes, C, 2022.

### Análisis

Mediante los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal del área administrativa del GAD del cantón Pelileo, se descubrió que el 92% de las personas trabajadoras mencionaron que, si se fomenta el trabajo en equipo y el compañerismo dentro de la institución, el 8% restante dijo que en la institución no se fomenta el trabajo en equipo ni tampoco hay compañerismo entre los colaboradores.

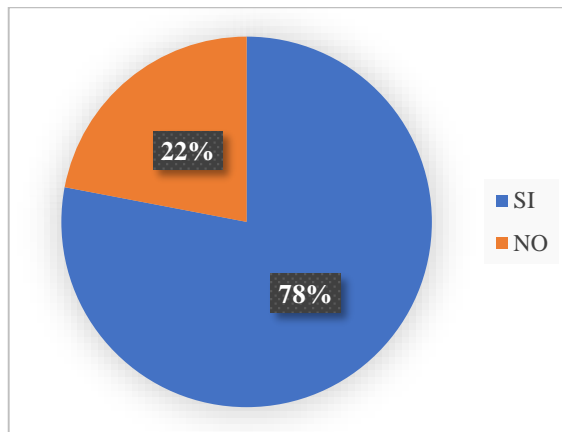
**19. ¿Existe iniciativa por parte de los colaboradores dentro de la institución para lograr los objetivos y metas propuestos?**

**Tabla 4-22:** Iniciativa del equipo para lograr metas

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	13	78%
NO	4	22%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-22:** Iniciativa del equipo para lograr metas

Realizado por: Paredes, C, 2022.

**Análisis**

A través de los resultados obtenidos por las encuestas que se aplicaron a los colaboradores del área administrativa del GADM del cantón Pelileo, se determinó que el 78% dijo que, si existe iniciativa por parte de los colaboradores dentro de la institución para lograr los objetivos y metas propuestos, el resto un 22% mencionaron que no hay iniciativa para lograr los objetivos y metas institucionales ni de equipo.

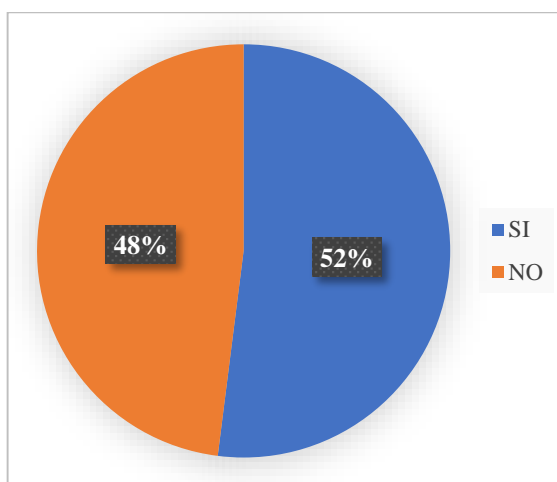
**20. ¿En su área hay un adecuado seguimiento en la consecución de las metas y objetivos del equipo?**

**Tabla 4-23:** Logro de objetivos y metas

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	9	52%
NO	8	48%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-23:** Logro de objetivos y metas

Realizado por: Paredes, C, 2022.

**Análisis**

Mediante el análisis de los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas al personal del departamento administrativo del GAD del cantón Pelileo, se obtuvo que el 52% dijeron que en su área si hay un adecuado seguimiento en la consecución de las metas y objetivos del equipo, mientras que el resto los 48% mencionaron que en su área de trabajo no hacen un adecuado seguimiento de los objetivos y metas del equipo de trabajo.

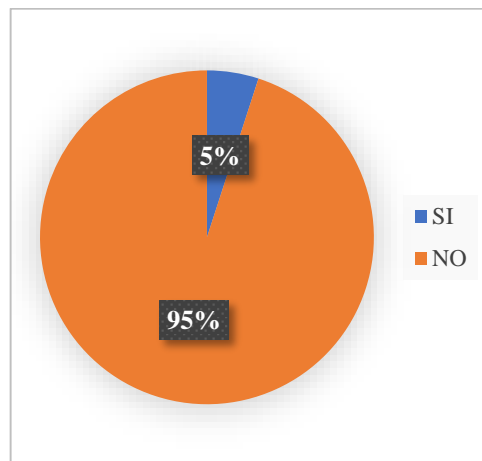
## 21. ¿Sus superiores se ponen en su lugar frente a imprevistos?

**Tabla 4-24:** Imprevisto

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	5%
NO	16	95%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-24:** Imprevisto

Realizado por: Paredes, C, 2022.

### Análisis

De las 17 personas que fueron encuestadas del departamento administrativo del GADM del cantón Pelileo, las 16 personas dijeron que sus superiores no se ponen en su lugar frente a imprevistos y que lo que mejor hacen es exigir que se trabaje como si estuvieran en épocas normales y además exigen que los trabajadores den más de lo que ellos pueden dar, una sola persona menciona que en ocasiones los superiores si se ponen en los zapatos de los demás y les comprenden el esfuerzo que ellos hacen por hacer bien su trabajo.

## COMUNICACIÓN

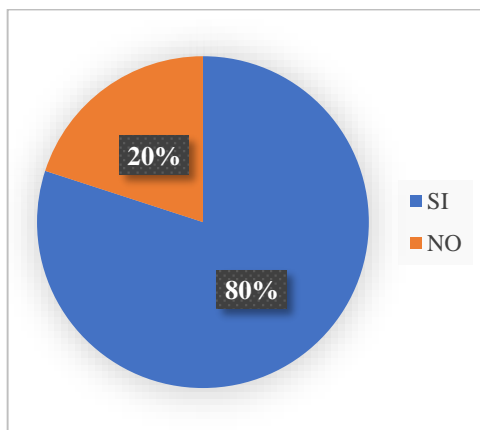
### 22. ¿Sus superiores se comunican de una manera adecuada hacia su persona?

**Tabla 4-25:** Comunicación

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	14	80%
NO	3	20%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-25:** Comunicación

Realizado por: Paredes, C, 2022.

### Análisis

De las 17 personas que fueron encuestadas en el GADM del cantón Pelileo que trabajan en el área administrativa de este, 14 personas mencionaron que sus jefes si se comunican hacia ellos de una manera cordial y afectiva, el resto 3 personas dijeron que sus jefes no se comunican con ellos de una manera adecuada y cordial, sino que los tratan mal y a veces no les dirigen la palabra de una manera afectiva sino a gritos.



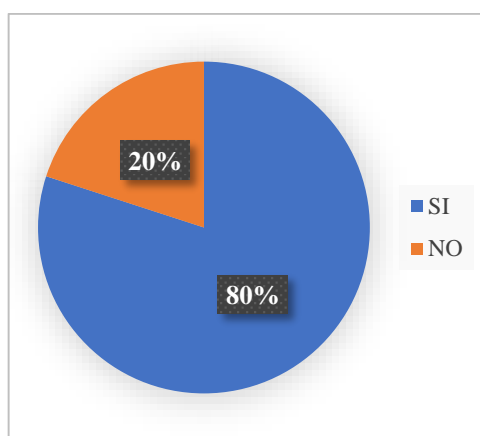
**23. ¿Existe tolerancia a la hora de comunicarse entre colaboradores y superiores para así llegar a un mutuo acuerdo?**

**Tabla 4-26:** Tolerancia

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	14	80%
NO	3	20%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-26:** Tolerancia

Realizado por: Paredes, C, 2022.

**Análisis**

Según los datos obtenidos mediante las encuestas aplicadas al personal que labora en el departamento administrativo del GAD del cantón Pelileo, se determinó que el 80% de las personas mencionaron que, si existe tolerancia a la hora de comunicarse entre colaboradores y superiores para así llegar a un mutuo acuerdo, el resto un 20% dijeron que no existe tolerancia a la hora de comunicarse entre superiores y colaboradores, esto hace visible que hay un enorme problema de comunicación en esta área.

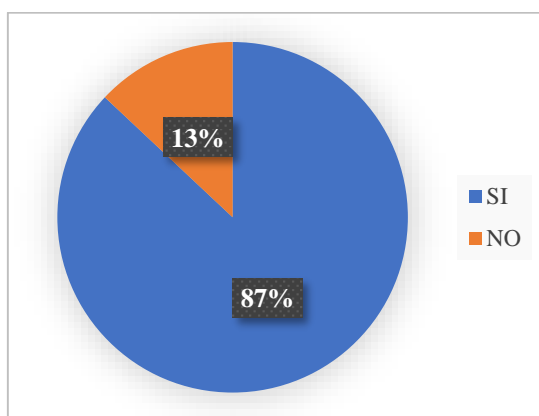
## 24. ¿En la institución se puede expresar las discrepancias y opiniones distintas?

**Tabla 4-27:** Opiniones

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	15	87%
NO	2	13%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-27:** Opiniones

Realizado por: Paredes, C, 2022.

### Análisis

De las 17 personas que fueron encuestadas en el departamento administrativo del GADM del cantón Pelileo, el 87% es decir 15 personas mencionaron que ellos si expresan las discrepancias y opiniones distintas cuando hay algo que no les gusta de sus jefes o compañeros en su comportamiento o en la forma de tratar a sus trabajadores o compañeros de trabajo, el resto un 13% es decir 2 personas dijeron que les es imposible discrepar con sus superiores o compañeros ya que no les prestan atención a sus dudas y reclamos.

## CREATIVIDAD

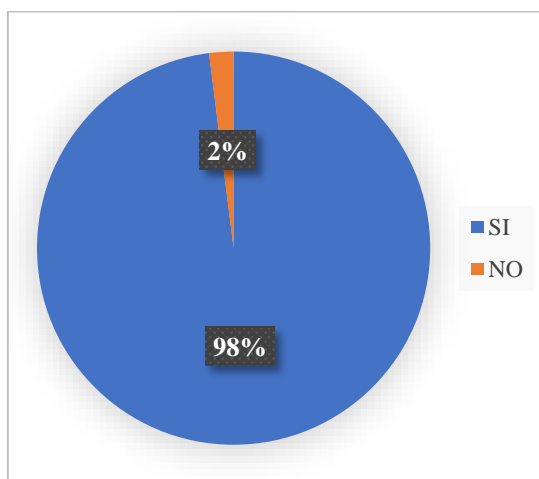
### 25. ¿En la institución se resuelven los problemas de manera sistemática y creativamente?

**Tabla 4-28:** Resolución de conflictos

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	16	98%
NO	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-28:** Resolución de conflictos

Realizado por: Paredes, C, 2022.

### Análisis

De acuerdo con los datos arrojados por las encuestas aplicadas a los 17 trabajadores del área administrativa del GAD del cantón Pelileo, 16 personas dijeron que en la institución si se resuelven los conflictos de una manera sistemática y creativamente, solo 1 persona menciona que en la institución no hay resolución de conflictos ni mediadores al momento que se presenta un conflicto ya sea entre compañeros de trabajo u entre superiores y subordinados.

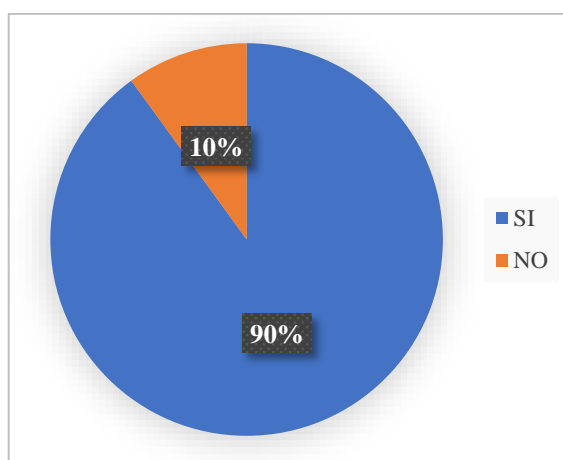
**26. ¿Los procesos de trabajo son claros y efectivos dentro de la institución, el cual permita saber adecuadamente las responsabilidades de sus funciones?**

**Tabla 4-29:** Procesos claros y efectivos

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	15	90%
NO	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-29:** Procesos claros y efectivos

Realizado por: Paredes, C, 2022.

### **Análisis**

Mediante el análisis realizado a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores del departamento administrativo del GAD del cantón de Pelileo, 15 personas dijeron que los procesos de trabajo son claros y efectivos dentro de la institución, los cuales les permiten saber adecuadamente las responsabilidades de sus funciones en cada área de trabajo, el resto 2 trabajadores supieron indicar que los procesos de trabajo muchas de las veces no son claros ni efectivos, lo que no les permite desarrollar de la mejor manera su labor.

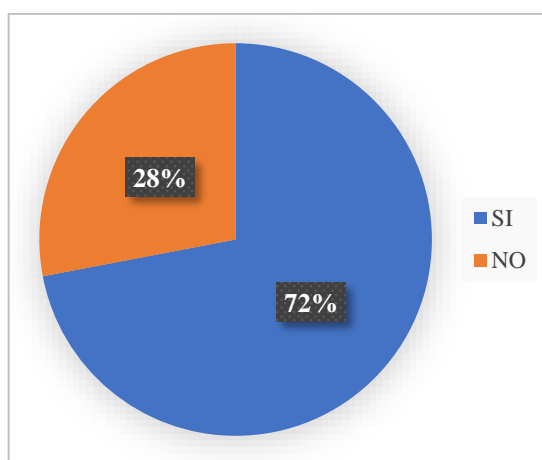
**27. ¿La institución busca herramientas o tácticas que les permitan vencer la resistencia al cambio en cuanto a la tecnología o nuevos procesos?**

**Tabla 4-30:** Resistencia al cambio

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	12	72%
NO	5	28%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-30:** Resistencia al cambio

Realizado por: Paredes, C, 2022.

**Análisis**

A través de las encuestas aplicadas al personal colaborador del GAD del cantón Pelileo específicamente del área administrativa de este, el 72% mencionaron que en la institución si se busca herramientas o tácticas que les permitan vencer la resistencia al cambio en cuanto a la tecnología o nuevos procesos, pero un 28% dijeron que en la institución no se busca la manera o las herramientas adecuadas para vencer la resistencia al cambio o a las nuevas tecnologías de la información que se presentan.

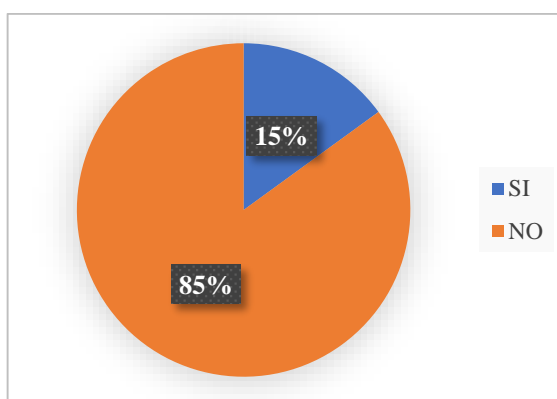
**28. ¿Frecuentemente se realizan actividades integradoras que permiten la participación de todos los colaboradores?**

**Tabla 4-31:** Actividades integradoras

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	15%
NO	14	85%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-31:** Actividades integradoras

Realizado por: Paredes, C, 2022.

**Análisis**

Mediante la encuesta aplicada en el área administrativa del GAD del cantón de Pelileo a los trabajadores de dicha área, 14 de ellos supieron mencionar que en la institución no se realizan frecuentemente actividades integradoras que permiten la participación de todos los colaboradores, ni tampoco hay integración entre los compañeros de trabajo que cada cual va por su lado, mientras que 3 personas dijeron que en la institución si se hacen actividades integradoras entre jefes y colaboradores para formar una buena relación laboral entre superiores y subordinados.

## ORGANIZACIÓN

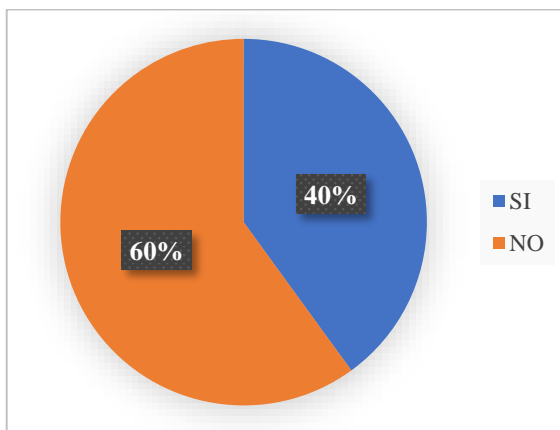
29. ¿Al momento que usted ingreso a la institución, le hicieron la socialización de la estructura organizacional, las políticas, los manuales de función, etc. de la institución?

**Tabla 4-32:** Socialización de estructura organizacional

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	7	40%
NO	10	60%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-32:** Socialización de estructura organizacional

Realizado por: Paredes, C, 2022.

### Análisis

Según los datos obtenidos mediante las encuestas aplicadas a los trabajadores del área administrativa del GADM del cantón Pelileo, 10 personas mencionaron que al momento que ellos ingresaron a la institución, no les hicieron la socialización de la estructura organizacional, de las políticas, ni de los manuales de función, etc. de la institución, el resto 7 personas dijeron que si les hicieron un proceso de inducción al momento de ingresar a trabajar en la institución, aquí se evidencia la mala organización que se maneja dentro de la institución.

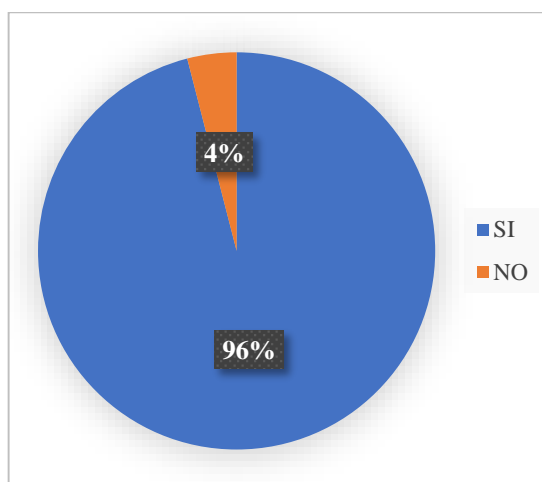
### 30. ¿Existe una estructura organizacional bien definida en la institución?

**Tabla 4-33:** Estructura organizacional bien definida

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	16	96%
NO	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-33:** Estructura organizacional bien definida

Realizado por: Paredes, C, 2022.

#### Análisis

A través de las encuestas aplicadas a los colaboradores del departamento administrativo del GAD del cantón Pelileo se obtuvo que, 16 personas dijeron que en la institución si existe una estructura organizacional bien definida, solo una persona supo manifestar que para ella en la institución no existe una estructura organizacional bien definida ya que la mayoría si saben cuáles son sus funciones y responsabilidades en su área de trabajo la institución si tiene su estructura organizacional bien definida.



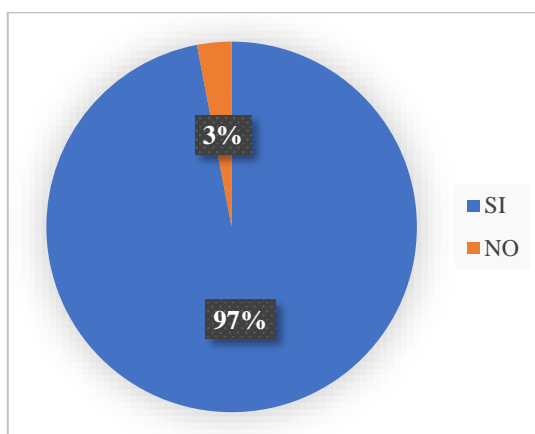
**31. Cada colaborador tiene bien claro ¿cuáles son sus tareas y funciones dentro de la institución?**

**Tabla 4-34:** Tareas y actividades

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	16	97%
NO	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-34:** Tareas y actividades

Realizado por: Paredes, C, 2022.

**Análisis**

Mediante los datos recogidos en las encuestas aplicadas al personal colaborador del área administrativa del GAD del cantón Pelileo, se determinó que el 97% mencionaron que en la institución cada colaborador si tiene bien claro cuáles son sus tareas y funciones dentro de la misma, mientras que el 3% restante dijo que en realidad no todos tienen en claro cuáles son sus funciones y tareas a desarrollar en su puesto de trabajo.

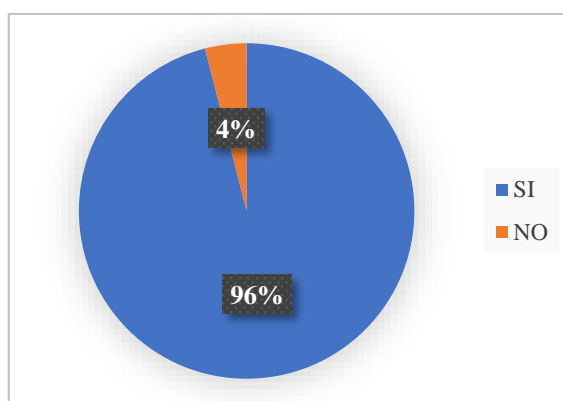
32. En la institución, ¿para cada actividad se establece una obligación y un responsable de área?

**Tabla 4-35:** Obligaciones y responsabilidades

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	16	96%
NO	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-35:** Obligaciones y responsabilidades

Realizado por: Paredes, C, 2022.

### Análisis

A través de los resultados obtenidos mediante la encuesta que se les aplicó a los trabajadores del GAD del cantón Pelileo los del área administrativa, se dedujo que el 96% de ellos mencionaron que para cada actividad si se establece una obligación y un responsable de área, mientras que el 4% restante dijo que no existe en todas las áreas una persona responsable de designar las tareas y funciones a cada cual por eso no hay en algunas áreas una persona que se encargue específicamente de esa área.

## VALORES ORGANIZACIONALES

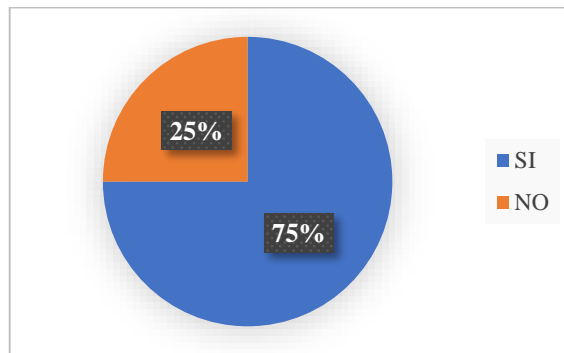
### 33. ¿Recibe incentivos por su buen desempeño laboral?

**Tabla 4-36:** Incentivos laborales

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	13	75%
NO	4	25%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-36:** Incentivos laborales

Realizado por: Paredes, C, 2022.

### Análisis

El 75% de las personas que fueron encuestadas en el área administrativa del GADM del cantón Pelileo supieron manifestar que en la institución si se les da incentivos o reconocimientos por su buen desempeño laboral, mientras que el otro 25% de los colaboradores dijeron que a ellos no se les da ningún incentivo ni reconocimiento por su buen desempeño en su trabajo que por lo tanto ellos solo se limitan a realizar sus labores lo mejor que pueden.

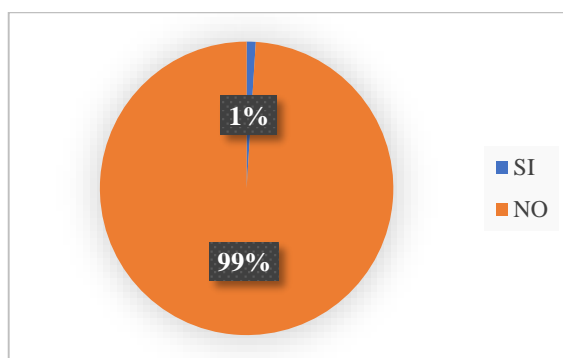
### 34. ¿La institución ofrece la capacitación necesaria para realizar bien su trabajo?

**Tabla 4-37:** Capacitación

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	1%
NO	16	99%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-37:** Capacitación

Realizado por: Paredes, C, 2022.

### Análisis

De los 17 encuestados, el 99% mencionaron que en su área de trabajo la institución no ofrece la capacitación necesaria para realizar bien su trabajo, mientras que el 1% menciona que en la institución si se realiza capacitaciones al personal para que realice bien sus tareas y actividades que les han sido encomendadas, en este aspecto se evidencia que en la institución no existe una buena estructura organizacional ni administrativa.

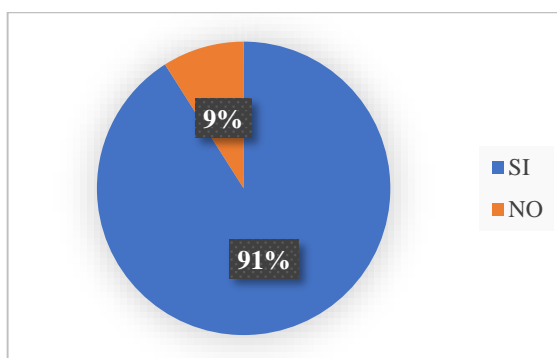
### 35. ¿Realmente valoran y reconocen su trabajo dentro de la institución?

**Tabla 4-38:** Valoración del esfuerzo

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	15	91%
NO	2	9%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-38:** Valoración del esfuerzo

Realizado por: Paredes, C, 2022.

### Análisis

Mediante los resultados que arrojaron las encuestas aplicadas al personal colaborativo del área administrativa del GAD del cantón Pelileo se determinó que el 91% supieron manifestar que en la institución si valoran y reconocen su trabajo y por ello lo desarrollan de la mejor manera posible para que les sigan reconociendo su buena labor, mientras tanto el otro 9% dijeron que en la institución no valoran y reconocen su trabajo, por lo que existe una desigualdad de condiciones entre colaboradores.

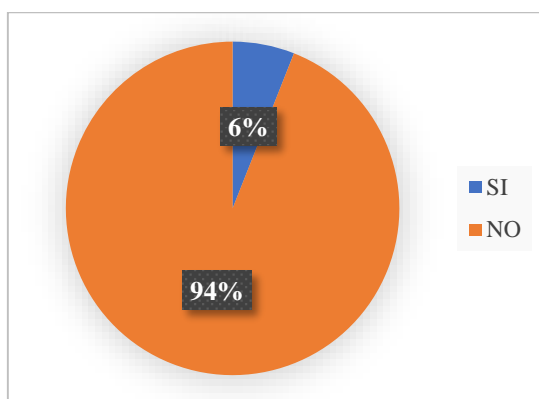
**36. ¿La institución fomenta oportunidades de desarrollo y línea de carrera al interior de la misma?**

**Tabla 4-39:** Crecimiento laboral

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	6%
NO	16	94%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.



**Ilustración 4-39:** Crecimiento laboral

Realizado por: Paredes, C, 2022.

**Análisis**

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas en el área administrativa del GADM del cantón Pelileo se determinó que el 94% de las personas encuestadas mencionaron que en la institución no se fomenta oportunidades de desarrollo y línea de carrera al interior de la misma, mientras que el 6% restante dijo que en la institución si se fomenta el crecimiento y línea de carrera para que los colaboradores se sigan preparando laboralmente y consigan una promoción en su puesto de trabajo.

#### **4.1.2. Entrevista**

**Edad:** 38 años      **Estado Civil:** Casada      **Especialidad:** PhD. Admón. y Finanzas

**Condición laboral:** Nombramiento      **Tiempo de Servicio:** 10 años

**1. ¿Se ha realizado una evaluación de 360 grados lo largo de su trayectoria profesional en este departamento?**

Si se ha realizado la evaluación de 360° en el departamento, pero unas dos veces en toda la trayectoria que llevo en mi puesto de trabajo, es por ello que no se mide de una forma correcta el desempeño laboral de los colaboradores de esta área e incluso de las otras áreas de la institución.

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

La evaluación de desempeño laboral se la realiza cada seis meses o cada año y no de forma consecutiva sino pasando un periodo, es por ello que no se puede hacer programas de promoción y permanencia, ya que no existe una forma de conocer el desempeño laboral individual de cada colaborador.

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

Las relaciones laborales entre las autoridades del cantón y los colaboradores del GAD no es la mejor, pero se maneja de la mejor manera posible ya que cada cual se maneja en su área y cumple con sus obligaciones y responsabilidades sin poner obstáculos al otro.

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

Si se han tomado las alternativas y mecanismos necesarios para que los colaboradores se sientan motivados a desarrollar de la mejor manera posible sus labores y tareas encomendadas como lo es los incentivos salariales.

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

Por el momento la institución no cuenta con un plan de capacitación, pero estamos haciendo todo lo posible por implementar una sala de capacitaciones y actualización de conocimientos y de esta manera obtener buenos resultados en los puestos de trabajo.

**6. ¿Qué tipo de liderazgo se maneja en la institución?**

El tipo de liderazgo que se maneja en la institución es el de Laissez-faire. El cual es un líder que trabaja en positivo, confiando en el saber hacer de sus empleados. Este responsable es consciente de que sus trabajadores están preparados para desempeñar las tareas que les ha encomendado y por, lo tanto, hay que “dejarles hacer”.

**7. ¿En la institución se promueve el trabajo en equipo?**

Si claro, siempre se está promoviendo que se trabaje en equipo, ya que los objetivos se logran mejor cuando se trabaja con ayuda y no solos.

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

Si, las reuniones se las realiza de forma periódica para conocer las expectativas, así como también las proposiciones que tengan los colaboradores para aportar en el crecimiento de la institución, así como al cumplimiento de las metas y objetivos del equipo de trabajo como de la institución en general.

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

La mayor fortaleza que poseen los colaboradores de esta área es la responsabilidad, ya que muchas veces no valoramos lo suficiente el hecho de que una persona, aún en condiciones extremas (por ejemplo, bajo mucho estrés), saque su trabajo hacia delante. Ser productivo y resolutivo es fundamental para organizar correctamente nuestro tiempo y el del resto de compañeros.



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

Yo pienso que una de las debilidades que poseen los colaboradores de mi área es la falta de experiencia, al no haber un programa de capacitación en la institución no se puede fortalecer los conocimientos y habilidades de los colaboradores.

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

En general el desempeño de los trabajadores a simple vista es bueno, ya que, al no haber un sistema de evaluación al desempeño laboral, no se puede medir el desempeño de los mismos de otra manera que no sea la observación de como desempeñan su labor a diario.

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

Lo primero que se debe hacer es identificar y analizar todas las causas fundamentales de las no conformidades y luego dependiendo de las causas encontradas de la inconformidad se tomaran las medidas necesarias para corregir o mitigar si es posible las quejas de los usuarios.

**13. ¿Cómo calificaría usted el proceso de comunicación que se maneja con sus subalternos?**

El proceso de comunicación que se maneja con mis colaboradores es muy bueno, ya que cada colaborador expresa lo que piensa o siente y se hace la forma por dar solución a sus pedidos o sugerencias, de esa manera se lleva un buen proceso de diálogo entre colaboradores y superiores.

#### 4.1.3. Ficha de observación

### FICHA DE OBSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

**UNIDAD/DPTO:** Administrativo

**ÁREA/SERV:** Administración

**OBSERVADOR:** Cristian Paredes

**FECHA DE LA OBSERVACIÓN:** 2/06/2022

**Tabla 4-40:** Ficha de observación

Indicadores	Calificación					Puntaje
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto	
	1	2	3	4	5	
UTILIZACIÓN DE RECURSOS: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones.			x			3
CALIDAD: Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.				x		4
OPORTUNIDAD: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.			x			3
RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.				x		4
CANTIDAD: Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados.		x				2
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.		x				2
COMPROMISO INSTITUCIONAL: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.			x			3

RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.		x				2
INICIATIVA: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.	x					1
CONFIABILIDAD: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.			x			3
COLABORACIÓN: Cooperar con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.				x		4
ATENCIÓN AL USUARIO: Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto.		x				2
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>	1	4	4	3	0	33 12

Fuente: Investigación de campo, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.

El puntaje que debería tener si todo lo observado se evaluara sobre 5 puntos es de 60, pero se obtuvo 33 puntos ya que los puntajes fueron moderados, esto da una puntuación de 0,55 de 1, lo que significa que el desempeño laboral de los colaboradores del departamento administrativo del GAD del cantón Pelileo no es el mejor y se deben tomar medidas al respecto para que ello se mejore como por ejemplo realizar una evaluación de 360° cada tres meses para que sigan mejorando en los puntos más bajos.

#### **4.1.4. *Discusión de los resultados***

En las encuestas realizadas al personal administrativo el GAD de Pelileo se determinó que hace mucha falta que se aplique la evaluación de desempeño del personal, ya que ellos necesitan que se les reconozca su esfuerzo laboral mediante programas de promoción y que asimismo se sancione a las personas que incumplen con sus labores, mediante la pregunta 2, se obtuvo que el 82,35% no conocen la evaluación de 360° y en la pregunta 5, el 94,12% mencionan que no sabía que la guía metodológica para la evaluación de 360 grados ayuda a mejorar la calidad de los servicios públicos y que se debe aplicar en las instituciones del sector público para evaluar la calidad de los servicios y de los colaboradores de estas.

Mediante la entrevista a la directora del departamento administrativo de la institución se determinó que una de las mayores debilidades del talento humano del GAD es que los colaboradores no se sienten motivados por sus jefes para realizar bien su trabajo, debido a que no se les hace reconocimientos públicos sobre sus logros en su área de trabajo.

A través de la ficha de observación se determinó que la mayoría de los colaboradores del departamento administrativo no tienen buena relación laboral con sus compañeros de trabajo y muchos tampoco se relacionan bien con sus jefes, es por ello que se propone en el presente trabajo que se aplique una evaluación de desempeño de 360 grados para de esta manera medir el desempeño de forma general e individual de cada colaborador.

## CAPÍTULO V

### 5. MARCO PROPOSITIVO

#### 5.1. Propuesta

##### 5.1.1. *Título*

Evaluación de 360 grados al Talento Humano del Departamento Administrativo del GAD de Pelileo y su incidencia en la optimización de los resultados.

##### 5.1.2. *Antecedentes del Departamento Administrativo del GAD Municipal de cantón Pelileo*

El departamento administrativo del GAD Municipal del cantón Pelileo fue creado el 28 de julio de 1860 al igual que la institución, es un área que se ocupa de atender el pago de las nóminas y las facturas, controlar los movimientos en las cuentas de la institución, supervisar los gastos de los diferentes departamentos y elaborar balances generales o parciales sobre la situación económica de la institución; actualmente cuenta con una nómina de 17 colaboradores para el buen funcionamiento del mismo.

##### 5.1.2.1. *Justificación*

Es esencial evaluar al personal para identificar las debilidades a fin de adoptar medidas correctivas a través de la implementación de programas de desarrollo organizacional, como de solución de problemas mediante el mejoramiento continuo.

La institución no se dedica a evaluar científicamente a sus colaboradores ya que sólo lo realizan de forma empírica. Este aspecto se debe básicamente a la carencia de un sistema de evaluación del desempeño laboral en la institución, ya que es un instrumento para obtener mejora en los colaboradores.

En la institución se considera que los colaboradores aún no han desarrollado su máxima capacidad de rendimiento en el puesto de trabajo que desempeña cada uno, lo cual puede ser provocado por varios factores tales como: falta de capacitación, falta de promoción, falta de recursos materiales y humanos, inexistencia de políticas salariales internas, ambiente de trabajo inadecuado, falta de infraestructura y rotación de personal.

Por tal motivo la directora del Departamento Administrativo del GAD del cantón Pelileo, quiere evaluar a sus colaboradores y analizar los resultados para establecer los elementos que están afectando el rendimiento del personal y en base a ello tomar los correctivos necesarios.

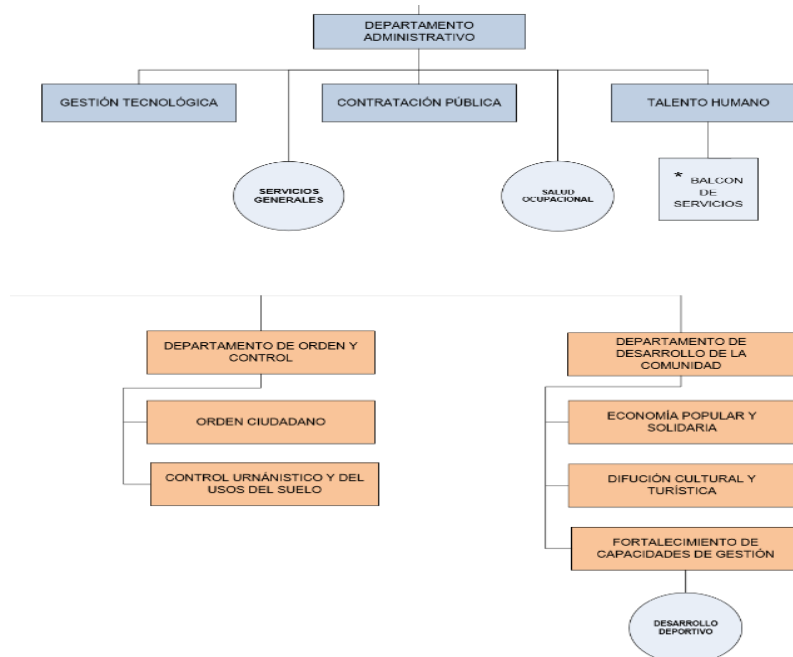
### Misión del Departamento Administrativo

Adelantar la gestión de los procesos de gestión del talento humano, recursos físicos y de desarrollo institucional, que garanticen a la administración departamental contar con funcionarios idóneos, productivos, innovadores, participativos y comprometidos con la misión del GAD, bajo claros principios éticos y de servicio a la comunidad y con un modelo organizacional de excelencia.

### Visión del Departamento Administrativo

En 2024, el Departamento Administrativo del GAD municipal del cantón Pelileo será una entidad reconocida a nivel cantonal y nacional como líder en la protección integral del espacio público y del patrimonio inmobiliario del cantón, la gestión del conocimiento urbanístico de los bienes de uso público y fiscales de la provincia de Tungurahua, y por promover la participación ciudadana, la corresponsabilidad y la coordinación interinstitucional.

### Organigrama Estructural



**Ilustración 5-1:** Organigrama estructural del Departamento Administrativo del GADM del cantón Pelileo

Fuente: GAD de Pelileo,, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.

### 5.1.3. *Objetivo de la propuesta*

Desarrollar el modelo 360° para la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del departamento administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pelileo, de la provincia de Tungurahua.

### 5.1.4. *Desarrollo de la Propuesta*

El presente desarrollo de la propuesta se enfoca a determinar diferentes etapas y fases mediante un diagrama operativo.

**Tabla 5-1:** Plan Operativo

FASE	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
<b>I</b> <b>Logística y organización</b>	Planificar la Organización del área, de ejecución de formularios de evaluación de desempeño y el horario más oportuno para cumplir los mismos.	Preparación y organización del proceso de evaluación de desempeño al personal.	Humanos Bibliográficos Tecnológicos Materiales	1/2 hora	El investigador
<b>II</b> <b>Preparación</b>	Definir cada paso a seguir durante el proceso de ejecución de la evaluación de 360 grados a través de una reunión con el Gerente y jefe de talento Humano	Se deberán de analizar los factores de evaluación clave por rol o por tipo de puesto, así como las conductas observables que evaluarán las competencias.	Humanos Bibliográficos Tecnológicos	1/2 hora	El investigador
<b>III</b> <b>Sensibilización</b>	Comprender los beneficios de la evaluación 360 así como el impacto institucional, políticas para conducir la evaluación, recursos que se van a utilizar en el proceso de evaluación, razones y objetivos de la evaluación de desempeño	Reduciendo la tensión emocional del evaluado ocasionada por ser observado y evidenciado es muy importante para el éxito del proyecto. proceso es donde vendes la idea y das todos los argumentos lógicos necesarios para que te la compren, si este proceso se omite, es muy probable que la implementación de una evaluación de 360 grados no tenga los resultados deseados	Humanos Bibliográficos Tecnológicos	2.30 horas	El investigador

Fuente: GAD del cantón Pelileo

Realizado por: Paredes, C, 2022.

#### 5.1.4.1. *FASE I Logística y organización*

La evaluación de desempeño consiste en analizar el conocimiento que posee cada uno de los colaboradores, para determinar de manera técnica el desempeño y eficiencia que está comprometiendo en su puesto de trabajo, está enfocada a determinar e implementar alternativas con la finalidad de disolver conflictos que se pueda presentar a futuro. Esto significa que se debe evaluar el desempeño a cada colaborador de acuerdo a su orden jerárquico, la principal finalidad es conseguir resultados.

#### **Reglamento para desarrollar la evaluación de 360°**

El esquema que se manejará para realizar la evaluación del desempeño laboral de la institución es en base a las necesidades de la misma.

Tomando en cuenta que la mayor parte de los colaboradores son operativos y tiene un reducido personal administrativo, se aplicará un solo formulario para todo el personal de la institución.

Se eligió el modelo de formulario, teniendo en cuenta que las preguntas que se establecieron en el mismo son de carácter cerrado, es decir no afectarán a la tabulación final. Conjuntamente el formulario presenta la posibilidad de que el evaluador realice un comentario u acotación a la evaluación realizada, permitiendo obtener una perspectiva más amplia del resultado.

El modelo del formulario con el que se establecerá el nivel de desempeño laboral del colaborador se halla en la tabla anterior.

#### **Políticas de evaluación**

Las políticas sugeridas para conseguir un adecuado desarrollo de la evaluación del desempeño son las siguientes:

- Todos los colaboradores que prestan sus servicios en la institución GAD de Pelileo por un lapso no menor de seis meses serán sujetos al proceso de Evaluación del Desempeño.
- La evaluación se basará en la apreciación sistemática de las cualidades individuales de rendimiento, actitud y potencial que posee la persona evaluada y evaluador para cumplir las metas institucionales, como también en el eficaz cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas, para esto talento humano y el personal que tiene la



responsabilidad de evaluar hará el seguimiento y monitoreo a el trabajador en los parámetros a ser evaluados.

- Al colaborador evaluado, se le dará a conocer su calificación, en reunión individual con el calificador, siendo su derecho y obligación recibirla. No obstante, podrá solicitar al calificador las explicaciones que la justifiquen.
- El colaborador evaluado podrá expresar su opinión sobre el proceso y sobre la calificación que recibió, después de habersele comunicado el resultado de la evaluación.
- Una vez comunicadas, las calificaciones, estas deberán ser firmadas por el colaborador evaluado y su respectivo evaluador como constancia de la toma de conocimiento, dentro del plazo estipulado por la institución y evaluador.
- La evaluación del desempeño se aplicará en iguales condiciones para la parte administrativa como para la operativa, con el fin de cumplir con el requisito de estandarización.

### **Detalle sobre la calificación: Sistema de evaluación de desempeño 360°**

La evaluación de 360 grados o evaluación integral, es una herramienta utilizada para conocer el desempeño en las funciones de los colaboradores y conseguir aportes positivos para la efectividad y eficiencia de los procesos administrativos y conseguir una perspectiva desde todos los ángulos posibles tanto del cliente interno como los clientes externos.

Este método ayuda a comparar cada colaborador con los demás, indiferentemente de cada función que funge dentro de su dependencia. Todos los colaboradores deben participar en la evaluación al contar con las mismas oportunidades, ya que se realiza el proceso con total profesionalismo dejando de lado la benevolencia y tendencias de apego o afecto.

La manera más eficaz para interpretar los resultados es determinar el puntaje del factor de acuerdo con los cuatro rangos identificados, cada uno de ellos corresponde al nivel general de desempeño como se detalla a continuación:

**Tabla 5-2: Rango de calificación**

<b>Rango de puntos</b>	<b>Categoría</b>
95-100	5= Excelente
85- 90	4= Muy Bueno
75- 80	3= Bueno
65-70	2= Regular
Menor que 60	1= Deficiente

**Fuente:** Investigación de campo, 2022.

**Realizado por:** Paredes, C, 2022.

Los perfiles para describir a los colaboradores en términos de desempeño son los detallados a continuación:

**Tabla 5-3: Perfil de evaluación 360°**

CATEGORIA	PERFIL DEL EMPLEADO
<b>95-100</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El empleado presenta un rendimiento sobresaliente en su trabajo.</li> <li>• Se relaciona perfectamente con el personal de todo el nivel jerárquico,</li> <li>• Su comportamiento se basa en principios personales, normas y lineamientos establecidos por el establecimiento.</li> <li>• Empleado responsable con excelente disciplina., buen desempeño en su puesto de trabajo.</li> </ul>
<b>85-90</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representa colaborador un rendimiento por encima al promedio.</li> <li>• Las relaciones interpersonales son acertadas.</li> <li>• Presenta cualidades y principios personales que lo diferencian de los demás.</li> <li>• Actúa con lealtad, disciplina y responsabilidad en sus funciones profesionales.</li> </ul>
<b>75-80</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rinde a un nivel bueno, pero le falta más motivación.</li> <li>• Las relaciones interpersonales son buenas.</li> <li>• Muestra disciplina y responsabilidad en su labor.</li> </ul>
<b>65-70</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rinde a un nivel promedio en cantidad y calidad.</li> <li>• Sus relaciones interpersonales y de autoridad son satisfactorias.</li> <li>• Empleado con muestras de disciplina, responsabilidad y lealtad placenteras.</li> </ul>
<b>Menor que 60</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado con rendimiento en el trabajo por debajo de promedio común</li> <li>• El colaborador presenta conflictos con la interacción social y de jerárquica.</li> <li>• Tiene problemas con la asistencia a cumplir con sus funciones.</li> <li>• Hay indicios de indisciplina y /o irresponsabilidad.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo, 2022.

**Realizado por:** Paredes, C, 2022.

### **Factores de Evaluación**

Los factores para evaluar están diseñados de acuerdo a los requerimientos del puesto de trabajo y orden jerárquico:

#### **Factores para evaluación puestos de orden Administrativo**

1. Experiencia en el puesto de trabajo
2. Buena calidad de trabajo y desempeño laboral
3. Responsabilidad
4. Ser discreto y poseer integridad con la información proporcionada en sus funciones
5. Eficiencia en su trabajo
6. Tener iniciativa con sus funciones
7. Buenas relaciones interpersonales

8. Tener Disciplina
9. Respetar políticas e instrucciones facilitadas en el manual de funciones
10. Cooperar y tener buenas relaciones interpersonales

#### **Factores para el evaluador (Jefe)**

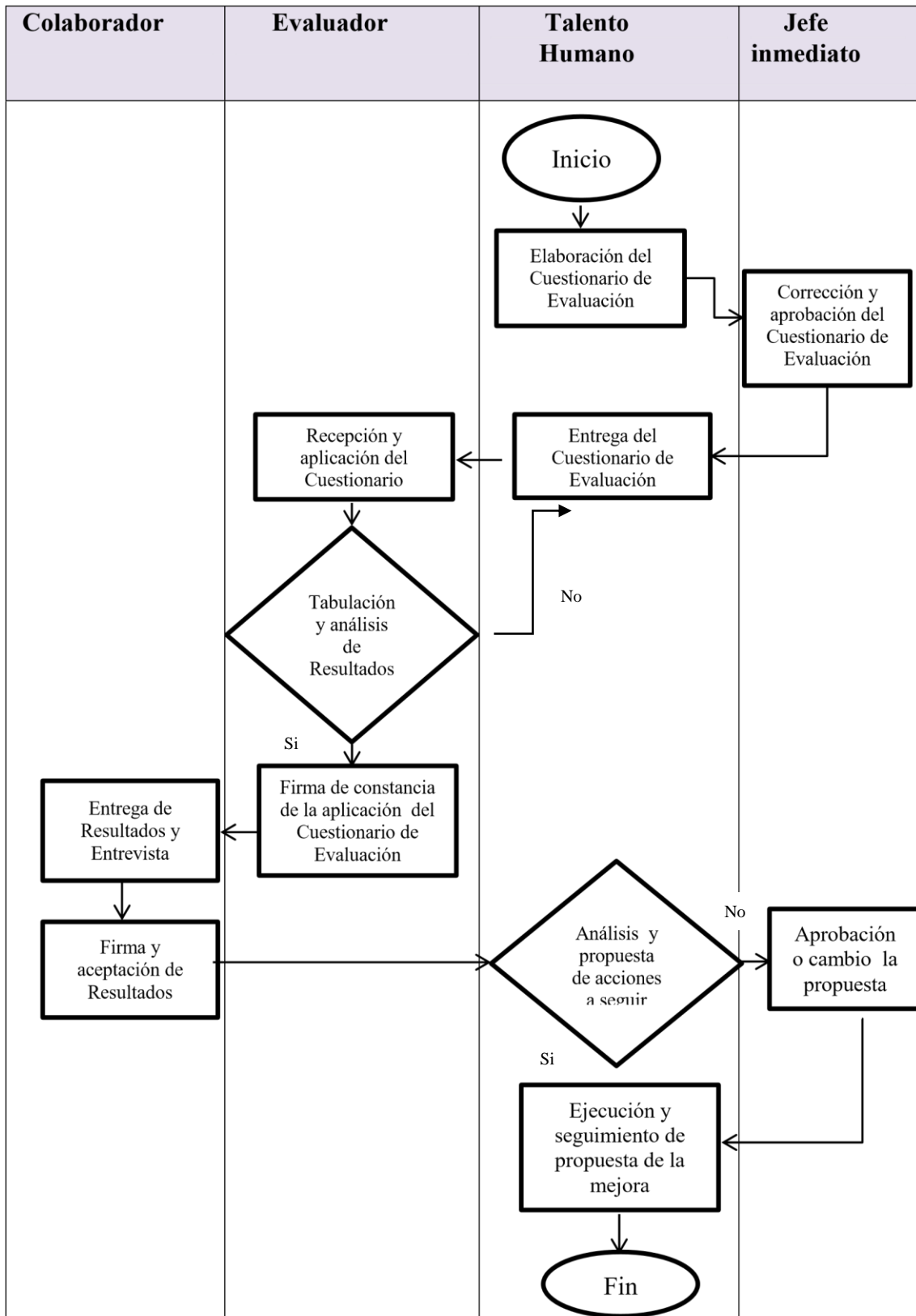
1. Habilidad para tomar decisiones y resolver conflictos en su área
2. Buenas relaciones interpersonales
3. Tener decisión e iniciativa
4. Buena colaboración

#### *5.1.4.2. FASE II Preparación*

Se deberán de analizar los factores de evaluación clave por rol o por tipo de puesto, así como las conductas observables que evaluarán las competencias.

Proceso:

- El primer procedimiento es dirigido por el jefe o la persona con mayor orden jerárquico, el cual es responsable de realizar la evaluación, una vez que se obtiene este documento se envía al departamento de Recursos Humanos quien se encarga de interpretar las respuestas a resultados para proceder a tabular y conseguir la calificación de cada colaborador.
- El jefe inmediato es encargado de comunicar a los colaboradores sobre la calificación, un método alternativo puede ser enviar los resultados mediante un mail. En caso de observar problemas en el desempeño se procede asesorar para mejorar el desempeño, por el contrario, si el rendimiento es el más óptimo se procede a felicitar e incentivar al colaborador.
- El colaborador es responsable de llenar el formulario con la mayor sinceridad y concentración para conseguir los objetivos del proceso, deberá firmar el formulario una vez finalizado. En caso de no se encuentre de acuerdo con la calificación puede presentar un documento solicitando la revisión del jefe.
- El formulario debe contener una calificación final la cual es entregada a los directores ejecutivos con copia al Departamento Administrativo para archivar en el expediente de cada colaborador por separado.



**Ilustración 5-2:** Flujograma del proceso de evaluación

Realizado por: Paredes, C, 2022.

## **Formato de evaluación del desempeño laboral**

### **Propósito**

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

La diferencia de este método se basa en el hecho que la retroalimentación no proviene de una sola persona, llámese superior o evaluador, si no que proviene de un entorno global que incluye incluso al evaluado, a los niveles jerárquicos superiores, a los inferiores, a clientes y otras personas incluso fuera de la institución.

### **Alcance**

Es un proceso obligatorio para aplicarse a todo el personal de la institución.

### **Disposiciones específicas**

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.

### **Instrucciones**

- Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el responsable de la evaluación.
- Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
- En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
- Recuerde que, en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va desde sobresaliente a no satisfactorio.

Excelente: 5 el desempeño es excepcional en todas las áreas.

Muy bueno: 4 el desempeño es de alta calidad.

Bueno: 3 satisface los criterios de desempeño en el puesto.

Regular: 2 el desempeño es deficiente en ciertas áreas.

Deficiente: 1 los resultados son generalmente no aceptables y requiere mejoramiento.

- Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el evaluado.

**Tabla 5-4:** Formato de evaluación de 360°

Evaluación del desempeño laboral						
Nombre del evaluado:	Puesto del evaluado:					
Nombre de quien evalúa:	Puesto de quien toma la evaluación:					
Fecha:	Valoración	5	4	3	2	1
Indicar con una "X" en el recuadro apropiado	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	
<b>1. COMUNICACIÓN</b>						
Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.						
Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos, pero NO con todos.						
Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.						
Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.						
Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.						
<b>2. MOTIVACION</b>						
Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.						
Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.						
Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.						
Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.						
Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.						
<b>3. SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA</b>						
Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva récord sin accidentes.						
Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo, en seguridad puede mejorar. Buen récord sin accidentes.						
La inconsistencia en SOL ha provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.						

Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.					
La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.					
<b>4. CAPACITACION Y DESARROLLO</b>					
Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.					
Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.					
Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.					
Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.					
Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.					
<b>5. SOLUCION DE PROBLEMAS</b>					
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.					
Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.					
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.					
Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.					
La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.					
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					
<b>Firma del evaluador (Jefe inmediato o el encargado de la evaluación)</b>	Observación:				

Fuente: Investigación de campo, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.

Todo lo anterior es en términos generales, lo que un Sistema de Evaluación de 360° puede hacer por el desarrollo de las personas y en consecuencia de ambiente empresarial, elevando las características de personalidad necesarias para un óptimo desempeño en el puesto de trabajo.

## Resultados de la Evaluación de 360° a los trabajadores del GAD

### 1. Comunicación

**Tabla 5-5:** Factor Comunicación

Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	5	33,3	33,3
	Excelente	10	66,7	100,0
	<b>Total</b>	15	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.

El 66,7% de los trabajadores tienen una excelente comunicación interna y el 33,3% tienen muy buena comunicación. Este punto de vista resalta el hecho que, en el interior de la institución, la comunicación es buena, lo que ayuda en el mejor desenvolvimiento de las tareas.

### 2. Motivación

**Tabla 5-6:** Factor Motivación

Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	4	26,7	26,7
	Excelente	11	73,3	100,0
	<b>Total</b>	15	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.

El 73,3% de los trabajadores tienen un excelente desempeño debido a que están motivados al momento de realizar sus labores y el 26,7% están muy bien motivados para desarrollar sus tareas. El trabajo grupal es una de las actividades importantes en el GAD del cantón Pelileo, lo que permite resaltar que los trabajadores no tienen inconvenientes en realizar actividades grupales que van en beneficio de la institución y por ende sobre ellos mismos.



### 3. Seguridad, orden y limpieza

**Tabla 5-7:** Factores de seguridad, orden y limpieza

	Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	10	66,7	66,7	66,7
	Excelente	5	33,3	33,3	100,0
	<b>Total</b>	15	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.

El 33,3% de los trabajadores del GAD están en condiciones excelentes en cuanto a seguridad, orden y limpieza, y el 66,7% están muy bien en cuanto a dichos factores. Es de considerar que la mayoría de los trabajadores no llegan a la excelencia en este campo, y se observa que existe mucha dificultad en la mayoría de los colaboradores para resolver problemas que se presentan en el interior de la institución en lo que se refiere a los campos antes mencionado.

### 4. Capacitación y desarrollo

**Tabla 5-8:** Factor capacitación y desarrollo

	Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	4	26,7	26,7	26,7
	Excelente	11	73,3	73,3	100,0
	<b>Total</b>	15	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.

El 73,3% de los trabajadores del GAD se encuentran en una mejora continua en su desempeño, ya que se encuentran capacitados para desarrollar de una manera eficiente sus labores y el 26,7% tienen una mejora muy buena, pero les falta capacitarse para que su desempeño sea efectivo y eficiente. Es destacable que el personal del departamento administrativo del GAD del cantón Pelileo, tienen la tendencia a un mejor desempeño administrativo, aportando positivamente con su trabajo a la institución.

## 5. Resolución de problemas

**Tabla 5-9:** Factor resolución de problemas

Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	5	33,3	33,3
	Excelente	10	66,7	100,0
	<b>Total</b>	15	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo, 2022.

Realizado por: Paredes, C, 2022.

El 66,7% de los trabajadores tienen una excelente manera de dar solución a los problemas que se les presentan y en el 33,3% es muy bueno resolviendo dichos problemas que tienen dentro de la institución. Esta evaluación indica que los trabajadores, en su mayoría, tienen el control sobre los conflictos y problemas presentados en el desarrollo de sus actividades, lo que contribuye al mejor desempeño y cumplimiento de sus tareas y funciones encomendadas.

### Cuadro de resumen de los resultados de la Evaluación de 360°

A continuación, se presenta el resumen de los resultados obtenidos en la evaluación de 360° aplicada por los jefes a los trabajadores del departamento administrativo del GAD del cantón de Pelileo.

**Tabla 5-10:** Cuadro de resumen de resultados

Trabajador	Comunicación	Motivación	Seguridad, orden y limpieza	Capacitación y desarrollo	Resolución de problemas	TOTAL
1	5,00	4,50	4,60	4,60	5,00	23,7
2	5,00	4,50	4,40	4,20	5,00	23,1
3	4,60	4,00	4,20	4,60	4,67	22,07
4	4,20	4,25	4,40	4,60	4,33	21,78
5	5,00	5,00	4,40	5,00	4,67	24,07
6	4,80	4,50	4,80	5,00	5,00	24,1
7	4,00	4,50	4,20	5,00	4,67	22,37
8	3,80	4,00	4,00	4,60	3,67	20,07
9	4,80	5,00	5,00	5,00	5,00	24,8
10	4,40	4,75	4,00	4,40	4,67	22,22
11	4,80	4,75	4,80	5,00	4,67	24,02
12	4,60	5,00	4,80	4,80	5,00	24,2
13	4,40	4,50	4,60	5,00	4,67	23,17
14	4,80	4,50	4,00	4,80	4,67	22,77
15	4,40	4,50	4,00	4,40	4,00	21,3
<b>TOTAL</b>	<b>68,6</b>	<b>68,25</b>	<b>66,2</b>	<b>71</b>	<b>69,69</b>	343,74 343,74

Realizado por: Paredes, C, 2022.

## **Reglamento**

Los trabajadores deberán cumplir con las calificaciones desde 3 a 5 para poder acceder a un programa de reconocimiento, promoción y motivación dentro del puesto de trabajo, de lo contrario si obtienen calificaciones entre 1 y 2 serán destituidos o removidos del puesto que ocupan en la institución.

Los porcentajes de acuerdo con la calificación obtenida se determinan de la siguiente manera:

5 cumple entre el 90,5% y el 100% de la meta.

4 cumple entre el 80,5% y el 90,4% de la meta.

3 cumple entre el 70,5% y el 80,4% de la meta.

2 cumple entre el 60,5% al 70,4% de la meta.

1 cumple igual o menos del 60,4% de la meta.

## Cronograma

El cronograma y los recursos utilizados para la evaluación de 360° se desarrollan de la siguiente manera:

**Tabla 5-11:** Cronograma de desarrollo de la evaluación de 360°

Objetivos	Meta	Recursos			Tiempo de ejecución												Responsable	
		Humanos	Materiales	Tecnológicos	1° Trimestre			2° Trimestre			3° Trimestre			4° Trimestre				
					1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3		
Mejorar la comunicación interna	Lograr una mejor comunicación dentro de la organización	X	X		X			X			X			X				Personal Administrativo
Optimizar el trabajo en equipo	Establecer mejores equipos de trabajo	X	X		X	X	X				X	X		X				
Mejorar la capacidad de resolución de problemas	Que los trabajadores sean capaces de resolver los problemas	X	X		X			X			X			X				
Establecer mecanismos adecuados de mejora continua	Adaptación adecuada a los nuevos proyectos y tareas	X	X	X	X	X	X											
Organizar y administrar eficazmente el tiempo	Lograr que los trabajadores sean más organizados al momento de administrar el tiempo de sus actividades	X	X	X	X			X			X			X				

Mejorar la atención hacia los usuarios de la Liga Cantonal	Que exista plena satisfacción de los usuarios con respecto a la atención	X	X		X	X	X				X			X		
Desarrollar en los trabajadores aptitudes de colaboración con las estrategias organizacionales	Lograr la colaboración total de trabajadores hacia las metas institucionales	X	X		X			X			X			X		
Capacitar sobre mejores técnicas de desempeño laboral	Mantener altos estándares de desempeño	X	X	X	X	X	X	X			X			X		
Evaluar la capacitación interna	Lograr que los resultados sean los mejores para un mejor desempeño de toda la institución	X	X	X			X			X			X			X

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Paredes, C, 2022.

### 5.1.4.3. FASE III: Sensibilización

#### Costo y Beneficios de la evaluación 360°

El modelo de evaluación 360 representa grandes beneficios para el GAD Municipal del cantón Pelileo, en el cual se puede apreciar que tipo de personal tiene y el conocimiento de estos con el dominio de su competencia. Esto representa uno de los mayores retos ya que es importante contar con personal calificado para administrar los recursos tanto físicos y humanos sin descuidar de la motivación del personal para el correcto cumplimiento de sus funciones mediante la aplicación de esta herramienta y esta gestión para conocer las fuerzas y debilidades de su equipo de trabajo.

**Tabla 5-12:** Presupuesto para realizar la evaluación de 360°

N.	MATERIAL	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
1	Capacitador	1	500	500
2	Auditor	1	1000	1000
3	Papel Bond	2	4	8
4	Lápices	1	8,6	8,6
5	Tinta para impresora	1	6	6
6	Computador portátil	1	600	600
7	Capacitación	1	300	300
8	Boletines informativos	12	36	36
<b>TOTAL</b>				2458,6

**Fuente:** Investigación de campo, 2022.

**Realizado por:** Paredes, C, 2022.

Los principales beneficios de la aplicación de evaluación de desempeño son:

- Obtener estándares y expectativas de desempeño de cada uno de los colaboradores.
- Alcanzar las metas planteadas en cada departamento.
- Conseguir al máximo los niveles de desempeño del personal.
- Detectar al personal mayor capacitado para poner como soporte a los que se detecta falencias profesionales.
- Determinar las oportunidades que tiene cada departamento.
- Identificar y determinar el esfuerzo de los colaboradores para recompensar su apoyo institucional.
- Obtener el compromiso necesario por parte de los colaboradores para conseguir fines comunes.
- Conseguir trabajo en equipo.

## Recursos que se van a utilizar en el proceso de evaluación

Los recursos empleados para el desarrollo son los siguientes:

**Tabla 5-13:** Recursos empleados para la evaluación

FASE	RECURSOS	TIEMPO
<b>I</b> Logística y organización	Humanos	1/2 hora
	Bibliográficos	
	Tecnológicos	
	Materiales	
<b>II</b> Preparación	Humanos	1/2 hora
	Bibliográficos	
	Tecnológicos	
<b>III</b> Sensibilización	Humanos	2.30 horas
	Bibliográficos	
	Tecnológicos	

**Fuente:** Investigación de campo, 2022.

**Realizado por:** Paredes, C, 2022.

Se puede determinar que la inversión de recursos es mínima y se puede obtener grandes beneficios para conseguir el cumplimiento y orientación de metas y objetivos institucionales del GAD Municipal del cantón Pelileo.

## Resultados que se obtendrán de la evaluación

En la evaluación del desempeño laboral para la institución GADM del cantón Pelileo, los empleados deben ser evaluados por su jefe inmediato. Con la información obtenida en la evaluación deberá realizar una retroalimentación a los colaboradores dependiendo la valoración de la evaluación.

Es necesario que la administración examine, estudie y evalúe los formularios, las actividades, los comentarios y sugerencias relativos a todo el plan de evaluación para preparar un informe final.

Dicho informe corresponde a un resumen de cuestiones importantes, como las siguientes:

- Recomendaciones para promociones, despidos o ascensos.
- Acciones para tomar sobre el personal que no está en desacuerdo con los cambios.
- Detalle de los empleados que pueden ser objeto de aumentos salariales por los buenos resultados de la evaluación.
- Cambios o ajustes requeridos en otras fases de la administración de personal (selección, colocación y entrenamiento).

- Mejoras sugeridas durante el proceso evaluador para el buen funcionamiento de los departamentos u otros aspectos de la institución.

**Permite:**

- Definir Objetivos a nivel institucional.
- Definir Objetivos a nivel unidad administrativa.
- Definir Objetivos a nivel de posición.
- Definir Objetivos a nivel de persona.
- Ponderar Objetivos a nivel institucional.
- Ponderar Objetivos a nivel unidad administrativa.
- Ponderar Objetivos a nivel de posición.
- Ponderar Objetivos a nivel de persona.
- Definir indicadores por objetivos con frecuencia de cálculo, valor o meta a alcanzar a nivel organizacional, de unidad administrativa, de posición o de persona.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos y de sus indicadores.
- Asignar una bonificación en base a cumplimiento de los objetivos.

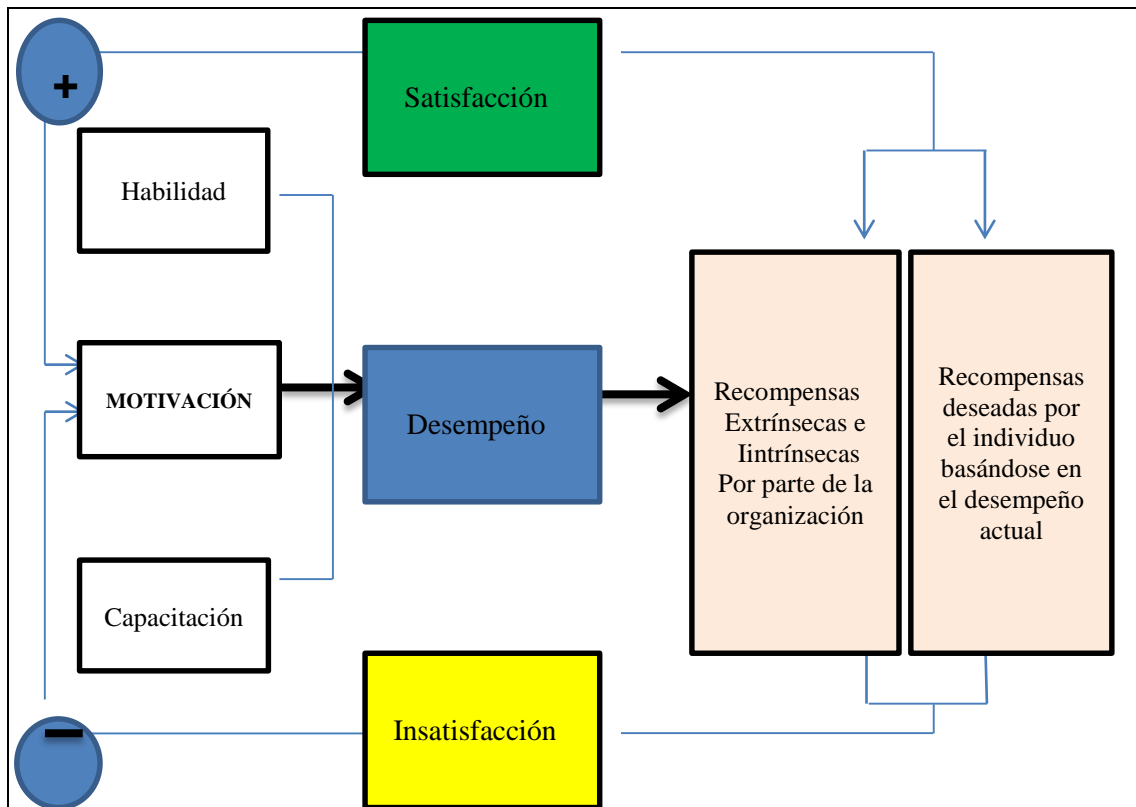
La institución deberá hacer un seguimiento de los procesos, antes de empezar un proceso de retroalimentación de los 360° grados, hay que tomar la decisión para darle continuidad y sistematicidad a las evaluaciones, informando al factor humano de lo que ocurre con el proceso y sobre todo dando resultados visibles.

Resumiendo, el proceso para la creación de Planes Individuales de Desarrollo involucra el diseño de la evaluación de 360° grados, la realización de sesiones de orientación para la evaluación, la evaluación en sí misma, la calificación de la evaluación y la elaboración de los reportes de retroalimentación, la conducción de sesiones para facilitar la interpretación de la retroalimentación, la preparación de los Planes de mejora, y por último la reevaluación para confirmar el avance en el desarrollo de la institución.

Por lo antes mencionado para lograr buenos resultados con la aprobación e implantación del programa de evaluación de desempeño en el GADM del cantón Pelileo, se debe tener en cuenta la relación entre motivación, desempeño y satisfacción que es el punto central para tener éxito en la implantación de programas o sistemas en la institución.



El esquema que a continuación se presenta detalla la importancia de dicha relación:



**Ilustración 5-3:** Relación entre motivación, desempeño y satisfacción

**Realizado por:** Paredes, C, 2022.

En el modelo que se presenta, las recompensas son el pilar fundamental de este proceso y la conducta es una función de sus consecuencias, ya que los colaboradores hacen lo que hacen para satisfacer sus necesidades, que antes de hacer algo, piensan en el beneficio o la recompensa.

Los colaboradores se sienten satisfechos o motivados, en base a las recompensas que obtienen por lo que realizan, recompensas que pueden ser de carácter extrínsecas como intrínsecas.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. Conclusiones**

- Se estructuró el marco teórico, utilizando fuentes bibliográficas primarias y secundarias suficientes y competentes que ayudaron en el desarrollo y obtención de nuevos conocimientos sobre la evaluación de 360° y que permitieron su aplicación en el Gad de Pelileo.
- Se realizó un diagnóstico al departamento administrativo que conforma el GAD municipal del cantón Pelileo, el cual permitió conocer el impacto que tiene el reconocimiento laboral por medio de los logros obtenidos en una evaluación de desempeño y los resultados que se obtuvieron no fueron tan alentadores, ya que los trabajadores desean que se les reconozca su esfuerzo y dedicación en sus labores.
- Se propusieron estrategias que mejoren la gestión del talento humano en el gobierno autónomo descentralizado del cantón Pelileo para que de esta manera el personal se sienta motivado en el desarrollo de sus actividades y presente buenos resultados de trabajo, para lo cual se requiere que el departamento aplique las evaluaciones de desempeño laboral de forma periódica para así aplicar los programas de promoción y reconocimientos.

## **6.2. Recomendaciones**

- Se recomienda emplear fuentes de información de medios y páginas web confiables al momento de desarrollar el marco teórico, ya que dicha información que se añadirá a la teoría será tomada como referencia por otros estudiantes de promociones posteriores.
- Se recomienda que se desarrolle un diagnóstico profundo en la empresa o institución que se esté realizando la investigación para que nos ayude a determinar, mediante el análisis de datos e informaciones, qué es lo que está pasando y cómo podríamos arreglar, mejorar o corregir una situación que puede afectar el rendimiento de los colaboradores.
- Al momento de desarrollar las estrategias que se propondrán en la empresa o institución de estudio, se recomienda que estas traten de contestar, de manera general, a la pregunta “¿Cómo llegaremos ahí desde aquí?”, es decir la manera en la que daremos solución al problema que se presenta en dicha institución u organización que está siendo objeto de estudio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abdón, M., & Arato, F. (2019). *Análisis y descripción de puestos, definición de un organigrama propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para Expreso Alex S.R.L.* (Proyecto de grado, IUA) Recuperado de: <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/588/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20ABDON%20-%20ARATO.pdf>
- Alles, M. (2020). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*. Recuperado de: <https://books.google.com.gi/books?id=HYGSeoWISbYC&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Arete. (2018). *Evaluación del desempeño laboral. Qué es y cómo se desarrolla*. Recuperado de: <https://www.arete-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/>
- Bind ERP. (2021). *Evaluación de desempeño: ¿Cómo implementar con éxito?* Recuperado de: <https://venturessoft.com/inicio/>
- Bizneo. (2018,). *Cómo medir el rendimiento laboral*. Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>
- Bizneo. (2021). *Qué es la evaluación 360 grados y cómo contribuye al desempeño*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/service/evaluacion-360#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20sirve%20para,y%20su%20nivel%20de%20competencia.>
- Browning, G. (2018). *Gestión del desempeño*. Recuperado de: <https://www.buk.cl/blog/gestion-del-desempeno-aspectos-clave-0-1#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20se,de%20los%20equipos%20sea%20%C3%B3ptimo.>
- Bonilla, P. (2022). *Así cambiarán las funciones de RRHH para este 2021*. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/tendencias-recursos-humanos-reclutamiento-seleccion/>
- Business analytics. (2020). *Qué es el rendimiento financiero, productivo y laboral*. Recuperado de: <https://blog.lemontech.com/que-es-el-rendimiento/>
- Caridad, L, Guzmán, M., & Reyner C. (2016). *La evaluación del desempeño* Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362016000200006&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000200006&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Carranza, E. (2018). *Introducción a los Modelos de Evaluación*. Recuperado de: <http://sid.usal.es/idocs/F8/8.11-5035/cap1.pdf>
- Camacho, M. (2022). *Beneficios de la evaluación de desempeño en empleados*. Recuperado de: <https://smowl.net/es/blog/beneficios-de-la-evaluacion-del-desempeno/>

- Castillo, M. (2017). *Tipos de Investigación*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Victor-Castillo-2/publication/324690095\\_INTRODUCCION\\_A\\_LA\\_METODOLOGIA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACION\\_CON\\_APLICACION\\_EN\\_DISCIPLINAS\\_TECNOLOGICAS/links/5add3d490f7e9b28594165b6/INTRODUCCION-A-LA-METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-CON-APLICACION-EN-DISCIPLINAS-TECNOLOGICAS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Victor-Castillo-2/publication/324690095_INTRODUCCION_A_LA_METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_CON_APLICACION_EN_DISCIPLINAS_TECNOLOGICAS/links/5add3d490f7e9b28594165b6/INTRODUCCION-A-LA-METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-CON-APLICACION-EN-DISCIPLINAS-TECNOLOGICAS.pdf)
- Contreras, E. (2018). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Coronel, M., Berme, K., & Narváez, C. (2021). *Evaluación del desempeño por competencias en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues: Período 2018*. Recuperado de: <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.435>
- Custodio, T. (2021). *¿Qué es una guía de entrevista en una investigación?* Recuperado de: <https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad3/entrevista.html>
- Curiel, L, Morales, V, Nieto, J, Quintero, M., & Santana, I. (2020). *Propósitos de la evaluación del desempeño humano*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Cvetković, A., Maguiña, J., Soto, A., Lama-, J., Correa, L., Cvetkovic, A., Maguiña, J. L., Soto, A., Lama-Valdivia, J., & López, L. E. C. (2021). Estudios transversales. *Revista de La Facultad de Medicina Humana*, 21(1), 164–170. Recuperado de: <https://doi.org/10.25176/RFMH.v21i1.3069>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Echenique, G. & Esther, E. (2018). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de: <http://www.continental.edu.pe/>
- Fleebe. (2021) *¿Qué es la gestión del talento humano?* Recuperado de: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20hace%20referencia%20al%20conjunto%20de,son%20parte%20de%20la%20empresa.>
- GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo. (2020). *Evaluación del desempeño*. Recuperado de: <https://pelileo.gob.ec/portal/>
- Gestion.Org. (2017). *La administración del talento humano*. Recuperado de: <https://www.gestion.org/la-administracion-del-talento-humano/>
- Thompson, I. (2019, April). *¿Qué es Administración?* Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/administracion/que-es-administracion.html>

- Iturralde, J. (2021). *La Evaluación del Desempeño Laboral y su Incidencia en los Resultados del Rendimiento de los Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. De la Ciudad de Ambato*. (Trabajo e titulación, UTA) Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
- Liderazgo y comunicación. (201). *Qué es el rendimiento laboral?* Recuperado de: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/225/2253026007/2253026007.pdf>
- Loor, W., Amendaño, G., & Beltrán, R. (2018). *La evaluación del desempeño y su incidencia en el rendimiento laboral de los servidores administrativos del GAD municipal del Cantón Naranjito*. Recuperado de: <https://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/2754>
- Mantilla, A. (2017). *Beneficios Del Análisis de Puestos*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/364801782/Beneficios-Del-Analisis-de-Puestos>
- Manjarrés, A., Castell, R., & Luna, C. (2017). *Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias*. 8(15), 11–29. Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/evaluacion-por-competencias/>
- Marina, J. (2018). *Las cinco características del talento, según el filósofo José Antonio Marina*. Recuperado de: <https://www.rrhhpress.com/tendencias/13782-las-cinco-caracteristicas-del-talento-segun-el-filosofo-jose-antonio-marina>
- Marroquín, R. (2018). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: [https://edicionesdelau.com/wp-content/uploads/2018/09/Anexos-Metodologia\\_%C3%91aupas\\_5aEd.pdf](https://edicionesdelau.com/wp-content/uploads/2018/09/Anexos-Metodologia_%C3%91aupas_5aEd.pdf)
- Medina, G. (2020,). *4 dimensiones para evaluar el desempeño individual*. Recuperado de: [https://siete24.mx/opinion/4-dimensiones-para-evaluar-el-desempeno-individual/#:~:text=Un%20proceso%20de%20evaluaci%C3%B3n%20del,y%20d\)%20apego%20a%20la%20cultura](https://siete24.mx/opinion/4-dimensiones-para-evaluar-el-desempeno-individual/#:~:text=Un%20proceso%20de%20evaluaci%C3%B3n%20del,y%20d)%20apego%20a%20la%20cultura).
- Mendez, J. (2015). *La importancia del talento humano en la consecución de los objetivos organizacionales*. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14145/LA%20IMPORTANCIA%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20EN%20LA%20CONSECUCION%20DE%20LOS%20OBJETIVOS%20ORGANIZACIONALES.pdf;jsessionid=7493680AC7D0F716DEA6536173194F35?sequence=1>
- Organización Internacional del Trabajo. (2018). *Sistemas de Resolución de Conflictos Laborales: Directrices para mejorar el desempeño*. Recuperado de: [www.itcilo.org/es/our-publications](http://www.itcilo.org/es/our-publications)
- Pavón, J. (2017). *Aplicación de la Evaluación de Desempeño por Competencias a las Organizaciones*. Recuperado de: [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf)

- Pérez, O. (2021a). *Qué es la evaluación 360 grados y qué beneficios aporta a tu empresa*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/service/evaluacion-360#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20360%20sirve%20para,y%20su%20nivel%20de%20competencia>.
- Pérez, A. (2021, April 23). *Tipos de talentos: definición y dónde encontrarlos*. Recuperado de: <https://www.obsbusiness.school/blog/tipos-de-talentos-definicion-y-donde-encontrarlos>
- Hernández, E. (2021). *Los métodos mixtos*. Recuperado de: <https://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/15.pdf>
- Rodríguez, J. (2007). *Guía de elaboración de diagnósticos*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/7980357/Gu%C3%ADa\\_de\\_elaboraci%C3%B3n\\_de\\_diagn%C3%B3sticos](https://www.academia.edu/7980357/Gu%C3%ADa_de_elaboraci%C3%B3n_de_diagn%C3%B3sticos)
- Roncancio, G. (2021). *Para qué sirve la Estrategia*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia#:~:text=Una%20estrategia%20sirve%20para%3A,para%20destinar%20adecuadamente%20los%20recursos>.
- Ruiz, E. (2019). *El Sistema de Evaluación 360° y su Contribución al Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC*. Recuperado de: <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/2756>
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2017). *Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría*. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000100004&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100004&lng=en&nrm=iso&tlng=es)
- Scribbr. (2017). *Cómo hacer una revisión bibliográfica*. Recuperado de: <https://www.scribbr.es/category/revisión-bibliografica/>
- Shane, H. (2018). *Definición de la medición del desempeño*. Recuperado de: <https://www.cuidatudinero.com/13098811/definicion-de-la-medicion-del-desempeno>
- Sharmely, A. (2018). *La evaluación de 360 grados y la gestión del talento humano de la Policía Nacional del Perú – 2018*. Recuperado de: <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/4498>
- Tarazona, F.. (2018). *Dirección Estratégica de los Recursos Humano*. Recuperado de: <https://www.revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/182#:~:text=La%20direcci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20de%20recursos%20humanos%20se%20puede%20entender%20como,la%20estrategia%20de%20la%20empresa>.
- Vásquez, I. (2016). *Tipos de estudio y métodos de investigación*. Recuperado de: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- Westreicher, G. (2020). *Resultado*. Recuperado de: <https://economipedia.com/autor/gwestreicher>

Yanez, A., Maribel, D., Pinta, M., & Elizabeth, M. (2016). *Modelo de Evaluación 360° para Fortalecer el Desempeño Laboral del Personal de la Empresa Semayari ubicado en el Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, para el periodo 2015-2016*. Recuperado de: <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/3142>



22-06-2023

1238-DBRA-UPT-2023



## ANEXOS

### ANEXO A: ENCUESTA APLICADA A LA POBLACIÓN OBJETIVO

**Objetivo:** determinar la necesidad de realizar una evaluación de 360 grados al talento humano del departamento administrativo del GAD de Pelileo.

**Indicaciones:**

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

**Genero**

Femenino

Masculino

**Edad**

De 18 a 25 años

De 34 a 45 años

De 26 a 33 años

Más de 45 años

**Nivel educativo**

Primaria	Secundaria	Tercer nivel	Cuarto nivel	Otro (Describir)

### PREGUNTAS

1. ¿Tiene conocimiento de que según la Ley Orgánica del Servicio Público se debe aplicar una evaluación de desempeño laboral en la institución?

Si

No

2. ¿Conoce usted la evaluación de 360 grados que se realiza al personal?

Si

No

3. ¿En caso de haberla realizado cual es el intervalo de tiempo en que se realizó la evaluación?

Trimestral	Semestral	Anual	Nunca	Otro (Describir)

4. ¿Al momento de su postulación a su empleo Ud. ingresó por un proceso de selección?

Si

No

5. ¿Sabía que la guía metodológica para la evaluación de 360 grados ayuda en la calidad de los servicios públicos, esta se debe aplicar en los GAD's para su permanencia y promoción en su carrera en el sector público?

Si

No

## LIDERAZGO

6. **¿Su jefe inmediato busca siempre cumplir con todas las expectativas del equipo de trabajo y que los colaboradores estén alineados a ellas?**

Sí

No

Por qué.....

7. **¿En la institución fomentan la honestidad entre todos los colaboradores?**

Sí

No

8. **¿Su superior tiene una buena relación con el personal colaborador?**

Sí

No

Por qué .....

9. **¿Su jefe inmediato le motiva para que desempeñe bien su trabajo?**

Sí

No

## INTELIGENCIA EMOCIONAL

10. **Durante un "día promedio", ¿su enfoque principal está en los resultados o en las personas y sus emociones?**

Resultados

Personas y emociones

Por qué .....

11. **¿Siente empatía ante su jefe y sus compañeros de trabajo?**

Sí

No

Por qué .....

12. **¿Siente que tiene estabilidad en su puesto de trabajo?**

Sí

No

Por qué .....

**13. ¿Su empresa refuerza con frecuencia el manual de higiene y seguridad ocupacional?**

Sí

No

#### **VALORES PERSONALES**

**14. ¿Respetas su horario de trabajo en la institución?**

Sí

No

**15. ¿Es responsable al momento de realizar la labor encomendada por su jefe?**

Sí

No

**16. Si alguien le ofrece dinero para que le agilite los tramites, ¿usted lo aceptaría?**

Sí

No

Por qué .....

**17. ¿Usted manifiesta lo que siente o piensa ante su jefe o sus compañeros de trabajo?**

Sí

No

Por qué .....

#### **TRABAJO EN EQUIPO**

**18. ¿En la institución se fomenta el trabajo en equipo?**

Sí

No

Por qué .....

**19. ¿Existe iniciativa por parte de los colaboradores dentro de la institución para lograr los objetivos y metas propuestos?**

Sí

No

Por qué .....

**20. ¿En su área hay un adecuado seguimiento en la consecución de las metas y objetivos del equipo?**

Sí

No

Por qué .....

**21. ¿Sus superiores se ponen en su lugar frente a imprevistos?**

Sí

No

### **COMUNICACIÓN**

**22. ¿Sus superiores se comunican de una manera adecuada hacia su persona?**

Sí

No

**23. ¿Existe tolerancia a la hora de comunicarse entre colaboradores y superiores para así llegar a un mutuo acuerdo?**

Sí

No

**24. ¿En la institución se puede expresar las discrepancias y opiniones distintas?**

Sí

No

### **CREATIVIDAD**

**25. ¿En la institución se resuelven los problemas de manera sistemática y creativamente?**

Sí

No

Por qué .....

**26. ¿Los procesos de trabajo son claros y efectivos dentro de la institución, el cual permita saber adecuadamente las responsabilidades de sus funciones?**

Sí

No

Por qué .....

**27. ¿La institución busca herramientas o tácticas que les permitan vencer la resistencia al cambio en cuanto a la tecnología o nuevos procesos?**

Sí

No

Por qué.....

**28. ¿Frecuentemente se realizan actividades integradoras que permiten la participación de todos los colaboradores?**

Sí

No

Por qué.....

## **ORGANIZACIÓN**

**29. ¿Al momento que usted ingreso a la institución, le hicieron la socialización de la estructura organizacional, las políticas, los manuales de función, etc. de la institución?**

Sí

No

**30. ¿Existe una estructura organizacional bien definida en la institución?**

Sí

No

**31. Cada colaborador tiene bien claro ¿cuáles son sus tareas y funciones dentro de la institución?**

Sí

No

**32. En la institución, ¿para cada actividad se establece una obligación y un responsable de área?**

Sí

No

**VALORES ORGANIZACIONALES**

**33. ¿Recibe incentivos por su buen desempeño laboral?**

Sí

No

**34. ¿La institución ofrece la capacitación necesaria para realizar bien su trabajo?**

Sí

No

**35. ¿Realmente valoran y reconocen su trabajo dentro de la institución?**

Sí

No

Por qué.....

**36. ¿La institución fomenta oportunidades de desarrollo y línea de carrera al interior de la misma?**

Sí

No



**epoch**

**Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y  
DOCUMENTAL**

**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 12 / 07 / 2023

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> CHRISTIAN JOEL PAREDES CURIPALLO
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Título a optar:</b> INGENIERO DE EMPRESAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.

22-06-2023

1238-DBRA-UPT-2023