



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

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL GADM-
CANTÓN ISABELA, PROVINCIA GALÁPAGOS.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA:

FIGORELY JAZMÍN ALTAMIRANO YÁNEZ

Riobamba – Ecuador

2023



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

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL GADM-
CANTÓN ISABELA, PROVINCIA GALÁPAGOS.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA: FIORELY JAZMÍN ALTAMIRANO YÁNEZ

DIRECTORA: ING. MARIA ELENA ESPÍN OLEAS PhD.

Riobamba – Ecuador

2023

© 2022, Fiorely Jazmín Altamirano Yáñez

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, Fiorely Jazmín Altamirano Yánez, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora 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, 18 de Julio de 2023



Fiorely Jazmín Altamirano Yánez
200014562-9

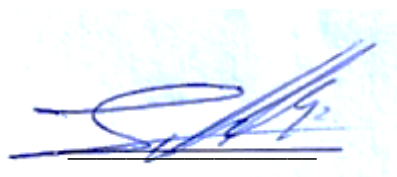
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL GADM-CANTÓN ISABELA, PROVINCIA GALÁPAGOS**, realizado por la señorita: **IORELY JAZMÍN ALTAMIRANO YÁNEZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

FIRMA

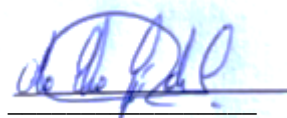
FECHA

Ing. José Luis López Salazar
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



2023-07-18

Ing. María Elena Espín Oleas
**DIRECTORA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**



2023-07-18

Ing. Oscar Iván Granizo Paredes
**ASESOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**



2023-07-18

DEDICATORIA

A Dios quien ha sido mi guía y fortaleza que me ha brindado hasta el día de hoy. A mis padres Luis y Judith que a pesar de la distancia me han dado de su amor, paciencia, apoyo y enseñanza han sembrado las virtudes que se necesitan para vivir con anhelo e inculcándome el ejemplo de esfuerzo. A mis pequeños hermanos quienes han sido el impulso durante toda mi carrera que con su apoyo constante y amor incondicional han sido aliento. Dedico este trabajo que muestra el resultado de todo el esfuerzo, espero que siempre se encuentren orgullosos de mí. Los amo mucho.

Fiorely Jazmín Altamirano Yáñez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme tener una grata experiencia a lo largo de la carrera, por brindarme la salud para alcanzar cada uno de mis objetivos, por regalarme unos padres maravillosos Luis y Judith que me apoyan en cada decisión tomada. Gracias a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por acogerme y fortalecer mi formación para poder convertirme en una profesional. A mi tutora de tesis Ing. María Elena Espín Oleas, por compartirme de sus conocimientos, consejos quedo profundamente agradecida. Así mismo, agradezco a cada uno de mis docentes que me han aportado con sus conocimiento, consejos y experiencias las cuales me han ayudado en la toma de mis decisiones. A mi mejor amigo que me ha brindado la universidad Miguel Alejandro López con el que eh compartido conocimiento y anécdotas, eres una gran persona nunca cambies.

Fiorely Jazmín Altamirano Yáñez

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN.....	xv
SUMMARY / ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.1.1 <i>Formulación del problema</i>	2
1.1.2 <i>Sistematización del problema</i>	3
1.2 Objetivos	3
1.2.1 <i>General</i>	3
1.2.2 <i>Específicos</i>	3
1.3 Justificación	3
1.3.1 <i>Justificación teórica</i>	3
1.3.2 <i>Justificación metodológica</i>	4
1.3.3 <i>Justificación práctica</i>	4
1.4 Hipótesis	4
CAPÍTULO II	5
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 Antecedentes de la investigación.....	5
2.2 Antecedentes de la organización	6
2.2.1 <i>Misión</i>	7

2.2.2	<i>Visión</i>	7
2.3	Referencias teóricas	7
2.3.1	<i>Desempeño Laboral</i>	7
2.3.2	<i>Talento humano</i>	8
2.3.3	<i>Evaluación del desempeño</i>	8
2.3.4	<i>Importancia de la evaluación</i>	9
2.3.5	<i>Factores de éxito en la evaluación del desempeño</i>	10
2.3.6	<i>Objetivos de la evaluación del desempeño</i>	10
2.3.7	<i>Tipos de enfoques de la evaluación del desempeño</i>	11
2.3.7.1	<i>Evaluación 90°</i>	11
2.3.7.2	<i>Evaluación de Desempeño Laboral de 180°</i>	11
2.3.7.3	<i>Evaluación de Desempeño Laboral de 270°</i>	11
2.3.8	Modelos de evaluación	11
2.3.8.1	<i>Modelo de evaluación 360°</i>	12
2.3.8.2	<i>Método de Autoevaluación</i>	14
2.3.8.3	<i>Modelo de Técnica a escala gráfica</i>	17
2.3.9	Evaluación de Desempeño Laboral de 360°	19
2.3.9.1	<i>Beneficios de la evaluación 360°</i>	20
2.3.9.2	<i>Importancia de la evaluación 360°</i>	20
2.3.9.3	<i>Objetivos de la evaluación 360°</i>	20
2.3.9.4	<i>Etapas de evaluación de 360° grados</i>	20
2.3.10	Red de evaluadores	21
 CAPÍTULO III		23
 3. MARCO METODOLÓGICO		23
3.1	Enfoque de la investigación	23
3.2	Nivel de la investigación	23
3.3	Diseño de la investigación	23

3.3.1	<i>Según la manipulación de la variable independiente: Diseño no Experimental.....</i>	24
3.3.2	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo: Transversal.....</i>	24
3.4	Tipos de estudio	24
3.4.1	<i>Investigación de campo</i>	24
3.4.2	<i>Investigación descriptiva.....</i>	25
3.5	Población y Planificación, selección.....	25
3.5.1	<i>Población Interna.....</i>	25
3.5.2	<i>Población Externa para la que se realiza el cálculo de la muestra.....</i>	26
3.5.2.1	<i>Cálculo de la muestra de la Población Externa.....</i>	26
3.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	26
3.6.1	<i>Método</i>	26
3.6.2	<i>Técnicas</i>	27
3.6.2.1	<i>Encuesta.....</i>	27
3.6.2.2	<i>Entrevista.....</i>	27
CAPÍTULO IV		29
4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	29
4.1	Procesamiento, análisis e interpretación de resultados.....	29
4.1.1	<i>Entrevista aplicada al Alcalde del Cantón Isabela.</i>	<i>29</i>
4.1.2	<i>Entrevista aplicada al Director de Talento Humano</i>	<i>30</i>
4.1.3	<i>Tabulación de encuesta aplicada al personal que trabaja dentro del GADM de Isabela.</i>	<i>32</i>
4.2	Verificación de la hipótesis	49
4.3	Discusión de resultados	50
CAPÍTULO V.....		51
5.	MARCO PROPOSITIVO	51
5.1.1	<i>Título.....</i>	<i>51</i>

5.1.2	<i>Presentación de la empresa</i>	51
5.1.2.1	<i>Historia de la creación del GADMI</i>	51
5.1.2.2	<i>Misión</i>	52
5.1.2.3	<i>Visión</i>	52
5.1.2.4	<i>Principios y Valores</i>	52
5.1.2.5	<i>Organigrama</i>	52
5.1.3	<i>Análisis FODA</i>	53
5.1.4	<i>Matriz EFI</i>	53
5.1.5	<i>Matriz EFE</i>	54
5.1.6	<i>Estrategias</i>	56
5.1.7	<i>Fundamentación de la propuesta</i>	57
5.1.8	<i>Proceso de evaluación del desempeño</i>	58
5.1.9	<i>Resultados de la evaluación realizada al personal administrativo</i>	59
5.1.10	<i>Estrategias de mejora</i>	70
	CONCLUSIONES	75
	RECOMENDACIONES	76
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2: Ejemplo de Evaluación 360.....	12
Tabla 2-2: Ejemplo de autoevaluación.....	15
Tabla 3-2: Ejemplo de técnica a escala gráfica.....	18
Tabla 4-3: Fuente Departamento de Recursos Humanos	25
Tabla 5-4: Resumen de entrevista al alcalde.....	29
Tabla 6-4: Género de los encuestados.....	32
Tabla 7-4: Edad de los encuestados	33
Tabla 8-4: Nivel de instrucción de los encuestados	34
Tabla 9-4: Tiempo trabajado dentro de la institución	35
Tabla 10-4: Conocimiento de las políticas del GADMI	36
Tabla 11-4: Conocimiento sobre metas establecidas en la institución.....	37
Tabla 12-4: Ejecución de funciones ajenas al puesto.....	38
Tabla 13-4: Influencia de la estabilidad laboral.....	39
Tabla 14-4: Cumplimiento del perfil profesional.....	40
Tabla 15-4: Cumplimiento del horario establecido.....	41
Tabla 16-4: Trabajo en equipo	42
Tabla 17-4: Búsqueda de soluciones a situaciones	43
Tabla 18-4: Ambiente de trabajo	44
Tabla 19-4: Conocimientos, habilidades y experiencia en el puesto de trabajo	45
Tabla 20-4: Supervisión para el cumplimiento de normas y políticas	46
Tabla 21-4: Capacitaciones recibidas	47
Tabla 22-4: Estabilidad laboral dentro de la institución	48

Tabla 23-4: Resumen de datos para la hipótesis	49
Tabla 24-4: Cálculo de la hipótesis, (Ver Anexo C).....	49
Tabla 25-5: Análisis FODA	53
Tabla 26-5: Matriz EFI	53
Tabla 27-5: Matriz EFE	54
Tabla 28-5: Estrategias FODA.....	56
Tabla 29-5: Ámbitos de evaluación	58
Tabla 30-5: Escala de calificación para el proceso de evaluación	59
Tabla 31-5: Escala de valoración	59
Tabla 32-5: Resultados de la evaluación a las autoridades	60
Tabla 33-5: Resultados de evaluación de los trabajadores.....	63
Tabla 34-5: Resultado de evaluación a los ciudadanos.....	67
Tabla 35-5: Estrategias para mejorar el desempeño	70

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-2: Factores influyentes en el desempeño.....	10
Ilustración 2-2: Sistemas de evaluación de 360°	22
Ilustración 3-4: Género de los encuestados	32
Ilustración 4-4: Edad de los encuestados	33
Ilustración 5-4: Nivel de instrucción	34
Ilustración 6-4: Tiempo trabajado dentro de la institución	35
Ilustración 7-4: Conocimiento de las políticas del GADMI.....	36
Ilustración 8-4: Conocimiento sobre metas establecidas en la institución	37
Ilustración 9-4: Ejecución de funciones ajenas al puesto	38
Ilustración 10-4: Influencia de la estabilidad laboral	39
Ilustración 11-4: Cumplimiento del perfil profesional	40
Ilustración 12-4: Cumplimiento del horario establecido	41
Ilustración 13-4: Trabajo en equipo	42
Ilustración 14-4: Búsqueda de soluciones a situaciones.....	43
Ilustración 15-4: Ambiente de trabajo.....	44
Ilustración 16-4: Conocimientos, habilidades y experiencia en el puesto de trabajo	45
Ilustración 17-4: Supervisión para el cumplimiento de normas y políticas	46
Ilustración 18-4: Capacitaciones recibidas.....	47
Ilustración 19-4: Estabilidad laboral dentro de la institución.....	48
Ilustración 20-3: Metodología de evaluación 360°	50
Ilustración 21-5: Organigrama de la institución	52

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA APLICADA AL ALCALDE DE LA ISLA ISABELA

ANEXO B: CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DEL GADM-CANTÓN ISABELA

ANEXO C: CÁLCULO DE LA HIPÓTESIS

ANEXO D: MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A AUTORIDADES

ANEXO E: MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A TRABAJADORES

ANEXO F: MODELO DE EVALUACIÓN DIRIGIDA A LA CIUDADANÍA

RESUMEN

El presente trabajo de investigación está basado en la Evaluación del Desempeño del Personal del GAD Municipal del Cantón Isabela, Provincia de Galápagos con la finalidad de realizar un diagnóstico mediante la aplicación del método 360° que permita conocer el desempeño y comportamiento de los trabajadores para mejorar la percepción de los usuarios. La metodología utilizada está basada en la recolección de información mediante la aplicación de encuestas a autoridades, trabajadores y población en general, las mismas que proporcionaron información sobre el desempeño y comportamiento del personal del GADMI, y permitieron la elaboración del diseño de evaluación. Al realizar un análisis de los resultados obtenidos se determinó la perspectiva integral, mediante una visión más completa y objetiva del desempeño del personal. Al recibir comentarios de diversas fuentes, el trabajador pudo obtener una retroalimentación más amplia y diversa sobre su desempeño. Además, permitió identificar brechas en la comunicación, habilidades interpersonales o competencias específicas que deben abordarse para mejorar el desempeño, creando planes de desarrollo personalizados que abordan las necesidades específicas del individuo y promuevan su crecimiento profesional. Con la implementación exitosa del método 360° se requiere una capacitación adecuada tanto para los evaluadores como para los evaluados comprendiendo los criterios de evaluación y cómo proporcionar retroalimentación efectiva. Para la implementación exitosa se recomienda una planificación cuidadosa, comunicación clara, confidencialidad y un enfoque equilibrado para interpretar los resultados obtenidos con la evaluación.

Palabras clave: <EVALUACIÓN>, <DESEMPEÑO>, <PERSONAL>, <GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ISABELA (GADMI)>, <ISABELA (CANTÓN)>, <GALÁPAGOS (PROVINCIA)>

The image shows a handwritten signature in black ink over a faint, circular official seal. The seal contains text around its perimeter, including 'GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ISABELA' and 'CANTÓN ISABELA'. The signature is stylized and appears to be 'J. A. ...'.

02-08-2023

1621-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

This research work was based on the Performance Evaluation of the staff of the Municipal Government of Isabela Canton, Galapagos Province, and its purpose was to carry out a diagnosis through the application of the 360° method that allowed to know the performance and behavior of the workers to improve the perception of the users. The methodology used was based on the collection of information through the application of surveys to authorities, workers and the general population, which provided information on the performance and behavior of GADMI personnel and allowed for the development of the evaluation design. An analysis of the results obtained was carried out and the integral perspective was determined, through a more complete and objective vision of the personnel's performance. By receiving comments from various sources, the employee obtained broader and more diverse feedback on his or her performance. In addition, it identified gaps in communication, interpersonal skills or specific competencies that need to be addressed to improve performance, created customized development plans that address the individual's specific needs and promote professional growth. With the successful implementation of the 360° method, adequate training was required for both evaluators and evaluatees understanding the evaluation criteria and how it provided effective feedback. Careful planning, clear communication, confidentiality, and a balanced approach to interpreting the results obtained with the evaluation are recommended for successful implementation.

Keywords: <EVALUATION>, <PERFORMANCE>, <PERSONAL>, <GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ISABELA (GADMI)>, <ISABELA (CANTÓN)>, <GALÁPAGOS (PROVINCIA)>.

A handwritten signature in purple ink, appearing to read 'Viviana Yanez', enclosed within a large, hand-drawn purple oval.

LIC.VIVIANA YANEZ MSC.

0201571411

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se pretende demostrar cómo la Evaluación del Desempeño es una herramienta que permite maximizar el talento humano en una institución con una estructura adecuada, como lo es el GADM del cantón Isabela, y determinar qué factores determinan la capacidad de la institución para mantener un alto nivel de desempeño laboral, resultando en un servicio al cliente excepcional que beneficia tanto a la institución como a las personas

El contenido de este trabajo se divide en cinco capítulos, el primero de los cuales proporciona una introducción detallada, el segundo describe la delimitación del estudio y el quinto proporciona una descripción sistemática del objetivo general, el objetivo específico y la justificación del mismo.

Partiendo del marco teórico, el trabajo se ha basado en información referente al tema planteado. Se han realizado varias investigaciones como parte de la metodología de investigación con el fin de obtener una comprensión más profunda del tema, así como la aplicación de métodos que ayudarán en la recopilación de datos sobre este estudio a través de la adquisición de documentos.

La aplicación práctica de la Evaluación del Desempeño del Personal se aborda en el capítulo cinco, la cual se realizó personalmente con los trabajadores, autoridades de la Institución y ciudadanos del Cantón Isabela, lo que resultó en una regular aceptación de su información, especialmente de aquellos de la Institución cuyas actividades y ocupaciones dificultaban la ellos para proporcionarnos esa información, especialmente cuando se trataba de empleados.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones planteadas después de haber realizado el análisis de la evaluación 360° al personal del GADM del Cantón Isabela.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Las empresas e instituciones tienen recursos muy importantes como lo es el recurso humano, es por ello por lo que se debe evaluar el rendimiento integral del personal para que de esta manera se puedan implementar estrategias que ayuden a mejorar el desempeño y a su vez poder ofrecer un trabajo de calidad. En el año 2018 se emitió la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del desempeño mediante Registro Oficial del 10 de abril de 2018, en donde se establecen políticas, metodologías, instructivos de carácter técnico y operativo.

Dentro de este contexto, se identificó que no realizaron capacitaciones para el mejoramiento del personal en los siguientes ámbitos como: ambiente/clima institucional, cultura organizacional, imagen institucional, ética, desconocimiento de políticas institucionales, el personal no cumple con las expectativas del cliente por lo que no estableció procesos internos para estimular la gestión de la entidad mediante la fijación de objetivos metas e indicadores que propendan a mejorar la eficiencia, eficacia de la gestión pública.

Así mismo en el ámbito interno de la institución se evidencia que esta institución no cuenta con un modelo que permita evaluar el desempeño laboral de los funcionarios, lo que impide conocer si cumplen con las acciones relacionadas a sus funciones.

En este contexto, se puede visualizar que existen algunos inconvenientes como la falta de comportamiento de ciertos trabajadores, la demora de trámites, impuntualidad, poca cordialidad, apropiación de trabajos ajenos, entre otros aspectos que afectan al clima organizacional y a la imagen institucional.

1.1.1 Formulación del problema

¿De qué manera influyó la Evaluación del Desempeño en el desarrollo del potencial del personal del GADM Isabela en el año 2021?

1.1.2 Sistematización del problema

¿La empresa realizó de manera periódica la evaluación de desempeño?

¿De qué manera afectó la falta de capacitación del personal en el ámbito organizacional de la empresa?

¿Qué factores están relacionados con la evaluación del desempeño de personal en la institución?

¿Cuál es el beneficio que obtiene la institución al implementar una evaluación de desempeño?

1.2 Objetivos

1.2.1 General

Realizar la evaluación de desempeño del personal perteneciente al GAD Municipal del cantón Isabela en el año 2022, mediante la aplicación del método 360° que permita conocer el desempeño y comportamiento de los trabajadores para mejorar la percepción de los usuarios.

1.2.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del personal que labora en el GADM del Cantón Isabela, para identificar los problemas de la organización.
- Realizar un modelo de evaluación de desempeño método de evaluación 360° para aplicar a colaboradores de la Municipalidad de Isabela, el mismo que permita determinar el nivel de desempeño.
- Proponer un plan de acción en base al análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la evaluación en el GADMI, mediante el desarrollo de estrategias que ayuden a mejorar el desempeño de los colaboradores.

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite aumentar la productividad y determina las debilidades en una organización, mediante la cual, se establecen las soluciones necesarias para lograr los objetivos propuestos. Chiavenato, 2009 denomina evaluación del trabajo al proceso de evaluación del desempeño de un empleado de acuerdo con su puesto y potencial de desarrollo de carrera.

La presente investigación tiene como objetivo primordial la evaluación del desempeño del personal que conforma el GADMI, favoreciendo directamente a los trabajadores y la empresa. El principal beneficio de esta investigación es brindar estrategias en base a los resultados obtenidos dentro de la institución para de esta manera encontrar la manera de motivarlos en caso de existir alguna deficiencia en el desempeño.

1.3.2 Justificación metodológica

La investigación parte de una metodología considerando los métodos cuantitativos y cualitativos (mixto); para determinar las actitudes y aptitudes de cada trabajador (obtención de datos e información para un previo análisis) y la manera de medirlos, es decir el análisis e interpretación de esos mismos datos. Para la obtención de datos se hará uso de diferentes técnicas entre ellas se encuentra la observación, formularios, encuestas.

1.3.3 Justificación práctica

La importancia del proyecto de investigación radica en la presencia de varios factores que están por determinar, los mismos que afectan el rendimiento y desempeño de los trabajadores.

El aporte práctico está en la aplicación de la evaluación del desempeño con el que se determinará el rendimiento global de cada trabajador dentro del municipio. Siendo así, esta evaluación, importante para el desarrollo de cada trabajador ya que brindará la oportunidad de generar una autoevaluación en todos los aspectos, estimulando a que ofrezcan un mejor desempeño en cada área con ayuda de una capacitación para los evaluados.

1.4 Hipótesis

La aplicación de la evaluación del desempeño permitirá fortalecer el rendimiento de los trabajadores del GADM del Cantón Isabela.

Variable dependiente: Rendimiento de los trabajadores

Variable independiente: Evaluación del desempeño

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Al tener las empresas un recurso importante (recurso humano), las empresas han tenido la necesidad de garantizar el crecimiento de estas, sin embargo, algunas de las evaluaciones no han sido sistematizadas. Con el transcurso del tiempo estas evaluaciones del desempeño han ido evolucionando y a su vez desarrollando más herramientas que faciliten el proceso. En la administración pública es importante hacer dichas evaluaciones con el fin de hacer más eficiente y responsable el desempeño que brinda cada servidor público.

Para (Pazmiño, 2020, pag.94) en su tesis sobre el diseño de un modelo integral de evaluación del desempeño para la empresa de cobranzas (BPACOMPANY) situada en Quito-Ecuador menciona que “Con el modelo planteado los resultados de la gestión individual, departamental y empresarial dependerán en gran medida (salvo factores externos) de las competencias genéricas y específicas requeridas para cada cargo, es decir, que estas se convierten en el medio para alcanzar los resultados”

En base a lo mencionado anteriormente, se considera importante la aplicación de una evaluación de desempeño dentro de una empresa con el fin de generar competencias en sus trabajadores, ya que, si existe un excelente desenvolvimiento en el cargo que están asignados ayudan a alcanzar los objetivos planteados por la misma empresa.

Por otra parte, para (Nolasco, 2020, pag.50) aporta con que “la decisión de un colega de dejar su trabajo puede verse influenciada por una variedad de factores, que incluyen la superación personal, las nuevas oportunidades y las circunstancias familiares. Cuando esta salida se produce como consecuencia de la insatisfacción laboral, es vital determinar los factores que incidieron en la situación, y tomar medidas correctivas en esos ámbitos cuando sea necesario.”

A su vez como antecedente interno tenemos que nunca se ha realizado una evaluación al personal de la institución ya que, si bien es una institución pública, es manejada de manera autónoma por lo que en la ejecución de decisiones provoca un desequilibrio en la armonía y cumplimiento tanto de las obligaciones del empleador como en los derechos de todos sus funcionarios.

Se considera importante la aplicación de una evaluación de desempeño dentro de una empresa con el fin de generar competencias en sus trabajadores, ya que, si existe un excelente desenvolvimiento en el cargo que están asignados ayudan a alcanzar los objetivos planteados por la misma empresa. A su vez como antecedente interno tenemos que nunca se ha realizado una evaluación al personal de la institución ya que, si bien es una institución pública, es manejada de manera autónoma por lo que en la ejecución de decisiones provoca un desequilibrio en la armonía y cumplimiento tanto de las obligaciones del empleador como en los derechos de todos sus funcionarios.

La evaluación 360° constituye un sistema de control y dirección con la que se da inicio al proceso de retroalimentación, la misma que permita mejorar los procesos que se realizan en la organización, mediante una observación integral constituida por todos los miembros de una organización. Es además un modelo que permite a las organizaciones realizar un análisis del comportamiento y desarrollo de los trabajadores, en el que se puedan identificar falencias y se planteen soluciones de acuerdo a sus necesidades.

2.2 Antecedentes de la organización

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Isabela es una institución ubicada en Puerto Villamil, provincia de Galápagos. Esta institución tuvo sus inicios en el 1980 cuando el “Instituto Nacional Galápagos” (INGALA) firmó un convenio para construir el primer edificio en el período administrativo del señor Gustavo Jaramillo Delgado siendo el primer alcalde elegido por la población. En ese mismo año se construyó la infraestructura del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Isabela en la zona central Av. Antonio Gil y 16 de marzo con sus primeros departamentos al servicio de la pequeña población Isabeleña la cual hasta la actualidad ha ido creciendo, viendo la necesidad de ir incrementando nuevas áreas. Desde entonces el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Isabela busca brindar un servicio incluyente y equitativo, territorialmente integrado, abierto al mundo, ambientalmente sostenible con movilidad proactiva cuyo hábitat será seguro y de calidad, alcanzando los más altos estándares de satisfacción ciudadana en el cantón Isabela.

El “Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Isabela”, es una institución pública autónoma en donde el total del recurso humano representa 104 entre empleados y trabajadores los cuales son el motor de la entidad los cuales ejecutan todos los procesos y proyectos, además generan documentos, informes para el desarrollo de la gestión interna y externa, sin embargo es importante lograr el permanente mejoramiento del

personal lo cual en el año 2021 no fue posible debido a que planificaron la evaluación del desempeño a los servidores y servidoras del GADM del Cantón Isabela.

2.2.1 Misión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Isabela es el ente encargado de promover el desarrollo sustentable del cantón y el adecuado ordenamiento territorial; mediante políticas institucionales, participación ciudadana y un capital humano profesional comprometido con la optimización de sus recursos e innovación permanente, impulsando la excelencia institucional y el fortalecimiento territorial.

2.2.2 Visión

Ser una institución municipal líder en procesos que posesionan a Isabela como el mejor destino turístico del mundo fortaleciendo los sectores productivos que generan mayores oportunidades de emprendimiento y una buena distribución de los recursos económicos mediante la ejecución de técnicas que contribuyen al desarrollo auto sostenible del cantón; y fundamentada en el empoderamiento del talento humano para alcanzar una cultura institucional fuerte, inclusiva, competitiva y altamente eficiente; que garantice servicios de calidad calidez y el respeto absoluto a los derechos de los ciudadanos.

2.3 Referencias teóricas

Según el artículo 77 de la (LOSEP, 2018, pág. 47) menciona que las instituciones públicas deben realizar la evaluación del desempeño con el objeto de “estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito”, así mismo en su artículo 52 literal j establece que se debe “se debe realizar una evaluación del desempeño del servidor una vez al año teniendo en cuenta la naturaleza institucional y los servicios que se brindan a los usuarios externos e internos.”

2.3.1 Desempeño Laboral

De acuerdo al contexto que expone Martínez, Rueda, Cayo y Villa (2019, pág. 24) “es el aprendizaje como factor de desempeño, promueve las habilidades e innovación que permiten al individuo ser competitivo”. Al mismo tiempo, Guartán, et al. (2019) menciona que es un logro profesional que permite trazar metas y objetivos para el desarrollo; en este proceso, se evalúa el nivel de

desempeño de los colaboradores, brindando importantes beneficios para el análisis de la productividad, y también se utiliza la evaluación para destacar a los mejores. Así mismo para Acosta, (2018) El desempeño laboral es “la evaluación de la aptitud que demuestra un empleado durante la ejecución de su trabajo. Es una evaluación individual basada en el esfuerzo de cada persona”

Para cumplir con los requisitos establecidos en su contrato profesional de manera eficiente y eficaz, los servidores públicos desarrollan sus actividades en sus áreas de trabajo dentro de una institución, las cuales reflejan su desempeño laboral. Además de las actitudes y aptitudes de todos los que trabajan en una organización, un buen servicio público es un reflejo de su forma de trabajar.

2.3.2 Talento humano

Es importante señalar que el Talento Humano se puede definir como la capacidad de una persona para desempeñar con eficacia sus funciones en el trabajo, así como demostrar su conocimiento profesional dentro del programa de cada institución. Por su lado, Chiavenato I. (2009, pág. 33) indica que “un talento es una persona especial y talentosa que demuestra su interés en realizar las cosas correctas, también, es un ser competitivo que posee algún diferencial ante el resto”.

El mismo autor antes mencionado, señala que los Recursos Humanos se convirtieron en el recurso más importante de la organización y en el factor determinante del éxito de una institución. De igual manera, Montoya y Boyera (2016) afirman que, como principal compromiso de la comunidad, las instituciones necesitan personas capaces de interpretar los deseos de sus clientes, transformando los servicios, mejorando e innovando. Este compromiso es independiente del tipo de organización o del lugar donde se encuentre la institución.

2.3.3 Evaluación del desempeño

Para Chiavenato (2009) el concepto de la evaluación del desempeño “es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (p.243). En otras palabras, es el proceso de identificar o evaluar el valor, el conocimiento y la competencia de una persona y su contribución a la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación 7 personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, y varía enormemente de una entidad a otra.

Según la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP, 2018, pág. 47) en el artículo 76. El subsistema de evaluación del desempeño está compuesto por normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedades, diseñados sistemáticamente para ser evaluados bajo parámetros objetivos de acuerdo con las funciones, responsabilidades y perfil del cargo.

Las Unidades de Gestión del Talento Humano carecen de información sobre cómo los empleados se desempeñan y producen frente al producto, el propósito y las metas institucionales en función de los perfiles de trabajo. Por lo tanto, la frecuencia de las quejas sobre el procedimiento de evaluación se refleja en las negociaciones y deben mejorarse los mecanismos para llevar a cabo el procedimiento de evaluación. (Ministerio de trabajo, 2017)

2.3.4 Importancia de la evaluación

Un aspecto importante de la evaluación de los trabajadores es analizar el nivel y la calidad de su desempeño, lo que sirve de referencia a los gerentes, directores, coordinadores y supervisores para que puedan comprender qué necesidades, deficiencias y debilidades se presentan en los distintos procesos que realizan. Optimice o mejore los procesos, los recursos, el personal y otros factores para aumentar la productividad. (Montoya y Boyero, 2016)

Según Calderón y Sánchez (2018) no se ha dado la relevancia e importancia justa al proceso de evaluación de desempeño en las organizaciones. Además la evaluación del talento humano se limita a la simple valoración subjetiva de un superior respecto al desempeño de las funciones del colaborador. Sin embargo, a medida que la administración del talento humano pasó de lo académico a lo práctico, también hicieron los modelos de evaluación.

Werther y Davis (2004) citados en (Montoya C., 2017) mencionan que cuando el proceso a través de los sistemas de promoción e incentivos se puede reforzar y premiar que la evaluación del desempeño sea favorable y arroje resultados satisfactorios, ya que se ha comprobado que los incentivos por el trabajo bien hecho son los mayores motivadores para el ser humano.

Además, los trabajadores deben tener acceso a la retroalimentación de sus superiores, lo que les permitirá aclarar qué acciones deben tomar de su parte para promover el logro de los objetivos y qué se espera de ellos desde el departamento de recursos humanos. Como resultado, cada trabajador asociado a ella está facultado para lograr más.

2.3.5 Factores de éxito en la evaluación del desempeño

Para (Bohlander, et al. 2001, p.343) menciona que “cada persona tiene un patrón único de puntos fuertes y débiles que participan activamente. Sin embargo, es poco probable que empleados talentosos, pero con poca motivación, puedan triunfar.”



Ilustración 1-2: Factores influyentes en el desempeño

Fuente: Bohlander, Sherman y Snell

Realizado por: Altamirano, J., 2022

2.3.6 Objetivos de la evaluación del desempeño

Según Levy y Prieto (2001) citados en Montoya, (2016) La principal responsabilidad del ED es formular estrategias y tomar decisiones para maximizar el desempeño de los empleados y la productividad de la organización; una parte crucial del proceso de evaluación del desempeño debe incluir una entrevista con el trabajador para identificar las debilidades, tanto en el trabajador como en los procesos. Esta información debe complementar los resultados de desempeño, y debe servir como base para la creación de planes de mejora a través de capacitaciones por parte de la gerencia del departamento de Recursos Humanos.

Para Chiavenato (2009) Una evaluación de desempeño es una herramienta importante en una organización porque le permite mejorar el desempeño de sus trabajadores, y para lograr este objetivo, también debe alcanzar metas complementarias, como: Desarrollo de habilidades y competencias para cubrir el cargo; Tener el proceso de instrucción.; Ser parte de ascensos; Promover la remuneración para un mejor desempeño; Buena comunicación e interactividad entre jefes y trabajadores; Crecimiento personal; Capacidad de análisis para el talento humano; Evaluar

el potencial de desarrollo de los socios comerciales; Incentivos para mejorar el desempeño laboral; Información detallada sobre indicadores de productividad; Proporcionar y analizar los resultados al evaluado; Otras decisiones de los empleados, como transferencias, nuevas contrataciones, etc; Determinar la ventaja competitiva en base a los recursos de la organización, gestionar conjuntamente y optimizar la productividad; Oportunidades de desarrollo para los empleados de la empresa, sin olvidar los objetivos de la organización ni de los empleados.

2.3.7 Tipos de enfoques de la evaluación del desempeño

Dentro de este proceso de evaluar el desempeño de los trabajadores, tenemos cuatro tipos de enfoques; 90°, 180°, 270° y 360°; el uso o enfoque de cada tipo como método de evaluación, va a variar de acuerdo con el cargo y jerarquía que éste tenga según lo haya establecido cada organización:

2.3.7.1 Evaluación 90°

Altamirano (2022) citado en Alajo y Yáñez (2017) mencionan que “Una evaluación de desempeño de 90 grados ocurre cuando un supervisor en el puesto que se está evaluando o un gerente de línea realiza un proceso en un subordinado, y es la forma más común de comenzar el proceso de evaluación.”

2.3.7.2 Evaluación de Desempeño Laboral de 180°.

Este tipo de evaluación permite que el jefe, los compañeros y, en ocasiones, los usuarios externos evalúen a cada persona, a diferencia de la evaluación de 360 grados que requiere la participación de los subordinados. “Al aplicar este tipo de evaluación, una empresa u organización brinda a sus empleados las herramientas para crecer, mejorar y desarrollarse”. (Alajo y Yáñez, 2017)

2.3.7.3 Evaluación de Desempeño Laboral de 270°.

Un objetivo clave de esta evaluación fue eliminar la subjetividad que pudiera surgir en las dos evaluaciones anteriores; Además de la evaluación del propio trabajador, esta evaluación es realizada por su supervisor, sus subordinados si están bajo su control, o por sus pares que serían sus compañeros de trabajo o que se encuentran en el mismo nivel jerárquico.

2.3.8 Modelos de evaluación

2.3.8.1 Modelo de evaluación 360°

Las grandes organizaciones utilizan el sistema de evaluación del desempeño de 360 grados para evaluar el desempeño de los empleados. De acuerdo con el concepto de Martha Alles en su libro “Desempeño por Competencias “Evaluación de 360°”, define que es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos, y su implementación implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como de su personal, quienes reconocen que las personas son el principal componente del capital humano. Las organizaciones necesitan invertir en sus empleados.

Ejemplo:

Tabla 1-2: Ejemplo de Evaluación 360

APRECIACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS	
Nombre del evaluado	Puesto del evaluado
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>
Fecha	Sup. <input type="checkbox"/> Igual <input type="checkbox"/> Inf. <input type="checkbox"/>
<i>dd/mm/aaaa</i>	Indicar con una "X" el nivel organizacional

*** De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada.**

COMUNICACIÓN	
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos, pero NO con todos.
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.
LIDERAZGO	
5	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.

1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	
MOTIVACIÓN		
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.	
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.	
3	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.	
2	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.	
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA		
5	Sobresaliente apego a normas y procedimientos. Lleva récord sin accidentes.	
4	Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo, en seguridad puede mejorar. Buen récord sin accidentes.	
3	La inconsistencia ha provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.	
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.	
1	La falta de trabajo da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.	
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		
5	Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.	
4	Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.	
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.	
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.	
1	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	
ACTITUD Y COLABORACIÓN		
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional permanente de colaboración y de servicio.	
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.	
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.	
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.	
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS		
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	

2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	
AMBIENTE DE TRABAJO		
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	
3	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	
CAPACIDAD PERSONAL		
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.	
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD		
5	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad.	
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.	
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.	
2	deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.	
1	Total, falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.	

Elaborado por: Altamirano, J, 2022

2.3.8.2 Método de Autoevaluación

El objetivo de la autoevaluación de los empleados debe ser fomentar el desarrollo individual; cuando los empleados se autoevalúen, será menos probable que muestren actitudes defensivas, lo que facilita el crecimiento individual. Si las autoevaluaciones se usan para determinar áreas que necesitan mejorar, pueden ser muy útiles para determinar metas personales futuras.

A través del modelo de autoevaluación, el empleado toma conciencia de las áreas de mejora, lo que contribuye y facilita su desarrollo profesional; otra ventaja de este modelo es que permite alinear la gestión del talento con el perfil de cada empleado y maximizar los resultados positivos.

Ejemplo:

Tabla 2-2: Ejemplo de autoevaluación

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

UNIDAD/DPTO.: Ventas

EVALUADO: Jorge Álvarez

PUESTO: Supervisor de departamento

FECHA DE INGRESO: 24/05/2015

EVALUADOR: Josefina González

FECHA DE LA EVALUACIÓN: 15/06/2019

Marque con una X el número que refleja su opinión sobre en qué grado cree usted que tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación, lea bien las instrucciones, si bene duda consulte con el personal responsable de la evaluación.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que, en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto

Muy bajo: 1 Inferior-Rendimiento laboral no aceptable.

Bajo: 2 Inferior al promedio - Rendimiento laboral regular.

Moderado: 3 Promedio - Rendimiento laboral bueno.

Alto: 4 Superior al promedio - Rendimiento laboral muy bueno.

Muy Alto: 5 Superior - Rendimiento laboral excelente.

5. En el espacio relaciono a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
6. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación-.
7. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente				X		4
Cumple con las tareas que se le encomienda					X	5
Realiza un volumen adecuado de trabajo				X		4
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo			X			3
Hace uso racional de los recursos			X			3
No Requiere de supervisión frecuente				X		4
Se muestra profesional en el trabajo					X	5
Se muestra respetuoso y amable en el trato					X	5
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros					X	5
Brinda a adecuada orientación a sus compañeros				X		4

Evita los conflictos dentro del trabajo	X		4
INICIATIVA			
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos	X		4
Se muestra asequible al cambio	X		3
Se anticipa a las dificultades	X		3
Tiene gran capacidad para resolver problemas	X		4
TRABAJO EN EQUIPO			
Muestra aptitud para integrarse al equipo		X	5
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo		X	5
ORGANIZACIÓN			
Planifica sus actividades	X		4
Hace uso de indicadores		X	5
Se preocupa por alcanzar las metas		X	5
PUNTAJE TOTAL			84

Comentarios: N/A

Edgar Velásquez Ortiz

Firma del evaluador

Elaborado por: Altamirano, J, 2022

2.3.8.3 *Modelo de Técnica a escala gráfica*

A pesar de ser el método más utilizado, también es el más simple, y su aplicación requiere múltiples precauciones para evitar subjetividades y prejuicios por parte del evaluador, lo que podría conducir a interferencias significativas. En el método de escalas gráficas, el desempeño se evalúa utilizando factores previamente definidos y graduados. Para esta evaluación se utiliza un formulario de doble entrada, en el que las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño y las verticales representan el grado de variación de los factores de evaluación del desempeño.

Ejemplo:

Tabla 3-2: Ejemplo de técnica a escala gráfica

ESCALAS GRÁFICAS					
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del trabajador: _____			Fecha: __/__/__		
Departamento/Sección _____			Puesto: _____		
Desempeño en la función: Considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajo en su función.					
	<i>Óptimo</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Tolerable</i>	<i>Malo</i>
Producto Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente.	Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido.	Con frecuencia va más allá de lo exigido.	Satisface lo exigido.	A veces está por debajo de lo exigido.	Siempre está por exigido. Muy lento.
Cualidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Siempre superior. Excepcionalmente Exacto en su trabajo.	A veces superior. Bastante exacto en su trabajo.	Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular.	Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores.	Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores.
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo.	Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	Sabe lo necesario	Sabe suficiente del trabajo	Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	Sabe poco del trabajo
Características individuales: Considerar tan sólo las características individuales del evaluado y su Comportamiento funcional dentro y fuera de su función.					
Compresión de las situaciones Grado en que percibe la	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Óptima intuición y capacidad de percepción.	Buena intuición y capacidad	Satisfactoria intuición y capacidad	Poca intuición y capacidad de percepción.	Ninguna intuición y capacidad

esencia. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas.		de percepción.	de percepción.		de percepción.
Creatividad Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos.	Siempre tiene ideas optimas. Tipo creativo y original.	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces presenta sugerencias.	Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.	Tipo rutinario. No tiene ideas propias.
Capacidad de realización Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Capacidad óptima para concretar nuevas ideas.	<input type="checkbox"/> Buena capacidad para concretar nuevas ideas.	<input type="checkbox"/> Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria.	<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos.	<input type="checkbox"/> Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera.

Elaborado por: Altamirano, J, 2022

2.3.9 Evaluación de Desempeño Laboral de 360°.

Alles (2011) citada en Alajo y Yánez (2017) expresa que: “Un sistema de evaluación de 360 grados se construye sobre la base de habilidades, es decir, permite evaluar habilidades y actitudes, lo que a su vez ayuda a mejorar la calidad del desempeño de los trabajadores”; este sistema es ejecutado principalmente por gerentes, colegas, pares, subordinados, partes interesadas externas y, en general, cualquier persona que rodee a la persona evaluada.

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo, consiste en que un grupo de personas que valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Los factores describen comportamientos observables del empleado en su práctica profesional en el día a día, lo que lo convierte en uno de los enfoques más innovadores para la evaluación del desempeño, pues pretende satisfacer no solo las necesidades del jefe sino las de todos aquellos que reciben servicios de personas, tanto interna como externamente.

2.3.9.1 Beneficios de la evaluación 360°

Es posible evaluar al personal en toda la empresa ya que el sistema de evaluación 360° reúne información de sus jefes, subordinados, pares y de la persona que está siendo evaluada, así como de otras personas que tengan contactos laborales dentro de la empresa. Al realizar esta evaluación, los empleados deben estar seguros de que sus aportes son completamente confidenciales, tanto como evaluadores como evaluados.

2.3.9.2 Importancia de la evaluación 360°

La evaluación 360° es importante ya que permite realizar las siguientes actividades:

- Parámetros de evaluación
- Medir el desempeño laboral
- Medir las competencias
- Crear programas de capacitación
- Oportunidad de retroalimentación
- Mejora del desempeño
- Direccionamiento empresarial

Podemos decir entonces que la evaluación del desempeño nos permite detectar las necesidades, motivar a las personas de manera que se pueda mejorar el rendimiento de los empleados, así como también los resultados de la organización.

2.3.9.3 Objetivos de la evaluación 360°

El objeto principal de la aplicación de esta evaluación es:

- Conocer el desempeño de cada individuo, medido en relación con las diversas habilidades requeridas por la organización y los roles específico.
- Descubrir oportunidades para individuos, equipos y organizaciones.
- Tomar acciones precisas para mejorar el desempeño de sus empleados y con ello el de su organización.

2.3.9.4 Etapas de evaluación de 360° grados

Para (Alles, 2008, p.150). existe un proceso de evaluación que se debe seguir y consta de 7 pasos que son los siguientes:

- Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda:
- Diseño de la herramienta soporte del proceso, es decir el cuestionario o formulario de evaluación de 360°.
- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores.
- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores.
- Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones
- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°.
- Informes: sólo al evaluado.

2.3.10 Red de evaluadores

Las redes de evaluadores se determinan con la selección de los niveles que serán evaluados y quienes recibirán el proceso de retroalimentación para continuar con la evaluación 360°.

Es fundamental que cada organización cuente con un departamento de administración de recursos humanos dentro de su estructura, dotado del personal adecuado para la gestión del personal, que les permita adaptarse a las diferentes técnicas de formación y motivación del talento humano. Las instituciones se benefician de ello.

Las redes de evaluadores se encargan de realizar un paso necesario luego de la aplicación de estrategias organizacionales, lo que permite comprobar cómo han funcionado las estrategias, de tal manera que se pueda corregir errores y hacer los correctivos necesarios para el mejor funcionamiento y fortalecer la organización.

Los evaluadores se basan en la evaluación y análisis de tres aspectos esenciales como son:

- Las aptitudes. - Que son la eficiencia, la calidad y productividad con la que el empleado desarrolla las actividades encomendadas en un espacio de tiempo determinado.
- El comportamiento. - Es decir una referencia específica a su disciplina, en especial dentro de la empresa, en donde aprovecha la jornada laboral y el cumplimiento de normas de seguridad y salud de la empresa, además de las más específicas relacionadas con su lugar de trabajo.

- Las cualidades personales. - Que son las que se requieren para el mejor desempeño de determinados cargos u ocupaciones en donde la idoneidad es demostrada (Vera, et al., 2019)

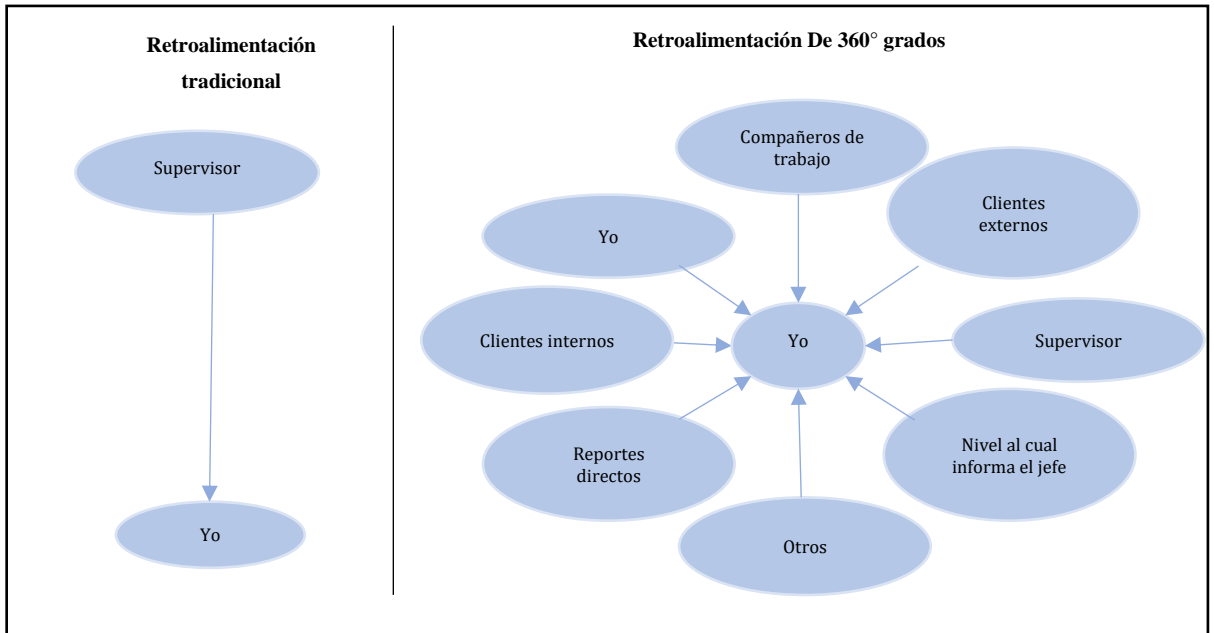


Ilustración 2-2: Sistemas de evaluación de 360°

Fuente: Edwards y Ewen

Realizado por: Altamirano, J., 2022

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación

De acuerdo con la situación actual, es necesario aplicar una investigación cualitativa y cuantitativa:

Para los autores (Otero, 2018, pp.9-10) y (Sánchez, 2019, p.104), la investigación con enfoque cualitativo se basa en evidencia que es probable que describa el fenómeno en profundidad para comprenderlo y explicarlo utilizando métodos y técnicas que se derivan de sus conceptos. Este tipo de enfoque parte de una revisión bibliográfica centrada en el tema y concluye con un marco teórico que orienta la investigación. Las hipótesis derivadas de estas recopilaciones de datos se probaron para demostrar la validez de la investigación.

Cuantitativa porque orienta hacia la identificación de las causas y explicación de la Evaluación del Desempeño Laboral; y Cualitativo: porque orienta al descubrimiento de las posibles soluciones, poniendo énfasis en la comprensión del problema, Evaluación del Desempeño 360° Laboral del GAD Municipal Isabela.

3.2 Nivel de la investigación

Según (Zafra, 2006) una investigación exploratoria sirve de base para continuar con una descriptiva y ésta, a su vez, con una correlacional y después con una explicativa. Como sabemos, la ciencia se desarrolla poco a poco a través de una gran cantidad de estudios, lo que llamamos una teoría.

Debido a la naturaleza del estudio, se consideró que la investigación además es de tipo exploratorio, ya que se pretende explorar, analiza, recoger información para determinar el problema o la situación actual por la que atraviesa la municipalidad con respecto al desempeño de sus funcionarios.

3.3 Diseño de la investigación

3.3.1 Según la manipulación de la variable independiente: Diseño no Experimental.

Para (Hernández, 2018), la investigación no experimental se caracteriza por la inexistencia de la manipulación de variables, por lo que se mantiene el estudio en las circunstancias actuales del problema de investigación y sus variables en su entorno real, lo que caracteriza este estudio, donde se determinarán las dos variables de acuerdo con su estado natural.

En nuestra investigación se realizó el diseño No Experimental ya que observamos y recopilaremos información de los factores y las características que presenta el municipio del cantón Isabela.

3.3.2 Según las intervenciones en el trabajo de campo: Transversal

A diferencia de los estudios longitudinales, la investigación transversal recopila y analiza datos durante un período de tiempo específico; Es muy utilizado en las ciencias sociales, porque el sujeto es una determinada comunidad de humanos; A diferencia de los estudios longitudinales, las investigaciones transversales solo recopilan información durante un número limitado de años. (Montano, 2022)

En nuestra investigación se utilizará el diseño de investigación trasversal ya que la información recolectada es en un momento único ya que podemos conseguir información en los funcionarios y colaboradores de la institución, partiendo de ello podemos dar soluciones para mejorar los procesos en la municipalidad.

3.4 Tipos de estudio

3.4.1 Investigación de campo

Según (Münch, 2015, pág. 29) define que: “Son estudios donde se desarrolla el problema a través del uso de técnicas y métodos”.

Por ende, se utilizó la investigación de campo ya que se recolecto datos reales mediante encuesta y entrevista a los colaboradores y funcionarios del Municipio del Cantón Isabela, estos datos son primarios y no se les modifica ya que es información verídica de la institución, la cual es directamente del personal objeto de estudio para desarrollar el proyecto.

3.4.2 *Investigación descriptiva*

“El propósito de la investigación descriptiva es describir un hecho, fenómeno, individuo o grupo para determinar su estructura o comportamiento; los resultados de este tipo de investigación se consideran intermedios en términos de profundidad de conocimiento.” (Fidias, 2012, pág. 24)

Se aplicará la investigación descriptiva ya que tiene por objeto describir las situaciones, costumbres, datos, las características, cualidades de la realidad, para obtener resultados en base a fuentes evidentes y reales del municipio.

3.5 **Población y Planificación, selección**

3.5.1 *Población Interna*

La población tomada para desarrollo de la investigación corresponde al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Isabela contemplando 104 funcionarios que se encuentran vinculados con 50 empleados de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y 54 empleados por el Código de Trabajo.

Datos de la población:

Tabla 4-3: Fuente Departamento de Recursos Humanos

ELEMENTOS	CANTIDAD
Empleados LOSEP	50
Empleados Código de Trabajo	54
Total	104

Fuente: Departamento de Recursos Humanos, GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

No se aplicará la muestra puesto que los trabajadores se encuentran actualmente laborando dentro de la institución, y al no ser una población extensa se trabaja con todos, de manera que los datos que se obtengan sean más concretos.

3.5.2 Población Externa para la que se realiza el cálculo de la muestra

Según el último censo realizado por (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010, pág. 8) se evidencia que en la Isla Isabela cuenta con 1.202 hombre y 1.054 mujeres dando un total de 2.256 habitantes.

3.5.2.1 Cálculo de la muestra de la Población Externa

$$n = \frac{Z^2(p * q)N}{e^2(N - 1) + Z^2(p * q)}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra	¿?
N= tamaño de la población	2.256
z= nivel de confianza	1,95
p= probabilidad de éxito	0,5
q= probabilidad de fracaso	0,5
E= margen de error	0,05

$$n = \frac{1,95^2(0,5 * 0,5)2256}{0,05^2(2256 - 1) + 1,95^2(0,50 * 0,50)}$$
$$n = 326$$

El total de muestra obtenido es de 326 habitantes lo que corresponde a la población correspondiente a los clientes.

3.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1 Método

Los métodos de investigación son elementos claves que sirven para construir un conocimiento válido y de esta manera elaborar una investigación correcta. En la investigación se realizará mediante los métodos deductivo e inductivo, el método deductivo será necesario para la obtención de datos y el análisis de la misma información, además para la búsqueda de soluciones a los problemas que se ha planteado

Deductivo- Inductivo

El método deductivo según (Martínez Ruiz, 2012) supone que “A diferencia de los procedimientos de laboratorio controlados, el contexto de descubrimiento mantiene que las hipótesis se aceptan

o rechazan en función de los resultados de las pruebas”. Mientras que el método inductivo para el mismo autor refiere como parte de la observación y experimentación analizando hasta los mínimos detalles.

El método inductivo lo aplicamos en la observación directa y de esta manera encontrar la solución de problemas planteados, es decir, consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones.

3.6.2 Técnicas

Las técnicas de investigación ayudan a recolectar la información o datos en este caso del personal ya sea de manera online o presencial. (Ander - Egg, 1995:42 y Gonzales Río ,1997:17) citado en (Pulido Polo, 2015, pág. 1143) en su revista explica que “Métodos y técnicas no deben ser confundidos porque, aunque ambos conceptos responden a la pregunta cómo hacer para alcanzar un fin o resultado propuesto, el método es el camino general de conocimiento y la técnica es el procedimiento de actuación concreta que debe seguirse para recorrer las diferentes fases del método científico.” Algunas de las técnicas que se usaran son: encuesta y cuestionario.

3.6.2.1 Encuesta

La encuesta nos servirá para recolectar toda la información ya sea cualitativa o cuantitativa de toda la población seleccionada obteniendo todo tipo de opinión importante para el desarrollo del tema. Para el autor García Ferrando citado en (Falcón, Pertile, & Ponce, 2019) señala que los datos de una pequeña muestra de casos representativos de una población o universo más amplio se recopilan y analizan mediante procedimientos de investigación estandarizados conocidos como encuestas”.

En la investigación se aplicará encuestas a partir de las variables dependiente e independiente, con el objeto de conocer el nivel de desempeño que posee el personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Isabela, con la ayuda del cuestionario la encuesta podrá realizarse ya que posee preguntas coherentes y de manera secuencial, permitiendo un sondeo de la información.

3.6.2.2 Entrevista

Se realizará un listado de preguntas que serán cuestionadas al señor alcalde a través de una cita previa para conocer sus respuestas y dar paso a la elaboración de alternativas de solución ante las

problemáticas presentadas. Según (Lázaro Gutiérrez, 2021, pág. 65) menciona que la entrevista es “un proceso dialógico entre dos personas, un entrevistado y un entrevistador. Persigue unos objetivos concretos, que se pueden resumir en el deseo del entrevistador de obtener información del entrevistado.”

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Procesamiento, análisis e interpretación de resultados

Mediante la elaboración y aplicación de los instrumentos de investigación se pretende recolectar la información veráz y confiable para el análisis estadístico que permita tomar decisiones acertadas y reconocer oportunidades para la solución del problema planteado.

4.1.1 Entrevista aplicada al Alcalde del Cantón Isabela.

Tabla 5-4: Resumen de entrevista al alcalde

GUÍA DE ENTREVISTA	
NOMBRE:	Lic. Bolívar Tupiza
CARGO QUE OCUPA:	ALCALDE DEL CANTÓN ISABELA
PREGUNTA	RESPUESTA
<i>Pregunta 1. ¿Cuál es su opinión sobre los procesos internos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Isabela?</i>	Los términos que lleva la institución son administrativos, jurídicos y técnicos que evidentemente hay una hoja ruta a seguir, en donde se establece que los parámetros a cumplir según la ley en virtud de eso los procedimientos tienen direcciones para emitir al área correspondiente por ejemplo: si existe algún requerimiento se hace desde medio ambiente este se remite al área administrativa para el inicio del proceso, luego solicitar área presupuestaria y finalmente guiarse en el sistema de compras públicas.
<i>Pregunta 2. ¿El personal del GADMI posee el conocimiento en cuanto a objetivos de la institución?</i>	Considera que no todos tienen conocimiento, pero en tema de áreas de dirección tienen un conocimiento claro, por otra parte, los trabajadores de menos categoría sería necesario profundizar con un taller de inducción a todos los compañeros del GAD.

Pregunta 3. ¿Explique cuáles son los procedimientos para la contratación de personal?

A través de talento humano hay parámetros y requerimientos, y de acuerdo a lo que realice cada dirección o áreas, Talento humano ingresa al sistema de empleo del consejo de gobierno para que la población participe a nivel general.

Pregunta 4. ¿Considera necesario identificar, analizar y evaluar los procesos internos de las áreas del GADMI mediante una evaluación del desempeño?

Considera que es de vital importancia aplicar y mediante los parámetros hacer una evaluación para ver cómo estamos y donde tenemos que mejorar, en donde tenemos que fortalecer y que errores se han cometido durante los días que se tenga evaluar.

Pregunta 5. ¿Considera usted que el personal que labora dentro de la institución se encuentra capacitado para el área en la que desempeña?

Si, por que en función de la práctica que se realiza día a día, pero cada día es necesario capacitarse por vienen nuevos lineamientos de parte del gobierno y deben estar en constante capacitación.

Pregunta 6. ¿El proceso de inducción se aplica a todo el personal que inicia sus funciones?

Actualmente si se realiza el proceso de inducción al nuevo personal del GADMI.

Fuente: Entrevista realizada al alcalde del GADMI
Realizado por: Altamirano, J., 2022

4.1.2 Entrevista aplicada al Director de Talento Humano

Tabla 6-4 Resumen entrevista a Talento Humano

GUÍA DE ENTREVISTA	
NOMBRE:	Tlga. Daniela Colobón
CARGO QUE OCUPA:	ENCARGADA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO
PREGUNTA	RESPUESTA
Pregunta 1. ¿Cuál es su opinión sobre los procesos internos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Isabela?	Los procesos internos de GADMI nos ayuda a conseguir los objetivos de la institución además de que contribuyen al mejoramiento de la gestión en el cantón de Isabela

Pregunta 2. ¿El personal del GADMI posee el conocimiento en cuanto a objetivos de la institución? En su mayoría no poseen conocimientos, sin embargo el personal que desempeña funciones en el área administrativa si lo tienen.

Pregunta 3. ¿Explique cuáles son los procedimientos para la contratación de personal? Para que la población local participe de este procedimiento se ingresa al sistema de empleo del consejo de gobierno. Como primer paso se realiza una selección de personal según el perfil del puesto, se efectúa una inducción y una vez realizado esto se emite una certificación presupuestaria y se coordina el contrato para poder ingresar a la nómina de la institución.

Pregunta 4. ¿Considera necesario identificar, analizar y evaluar los procesos internos de las áreas del GADMI mediante una evaluación del desempeño? Considera que es de vital importancia aplicar y mediante los parámetros hacer una evaluación para ver cómo estamos y donde tenemos que mejorar, en donde tenemos que fortalecer y que errores se han cometido durante los días que se tenga evaluar.

Pregunta 5. ¿Considera usted que el personal que labora dentro de la institución se encuentra capacitado para el área en la que desempeña? La capacitación del personal es importante ya que se está en constante actualización, es por ello que considero que los trabajadores actualmente si se encuentran capacitación y se evidencia en el desempeño de las actividades dentro de su cargo.

Pregunta 6. ¿El proceso de inducción se aplica a todo el personal que inicia sus funciones? Si, el proceso es aplicado a todo el personal correspondiente a las áreas en las que desempeñarán sus funciones.

Fuente: Entrevista realizada al responsable del área de TTHH del GADMI
Realizado por: Altamirano, J., 2022

4.1.3 Tabulación de encuesta aplicada al personal que trabaja dentro del GADM de Isabela.

Preguntas sobre el perfil del encuestado

Pregunta 1. Sexo

Tabla 7-4: Género de los encuestados

Sexo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Femenino	20	19%	19%
Masculino	84	81%	100%
Total	104	100%	

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI
Realizado por: Altamirano, J., 2022

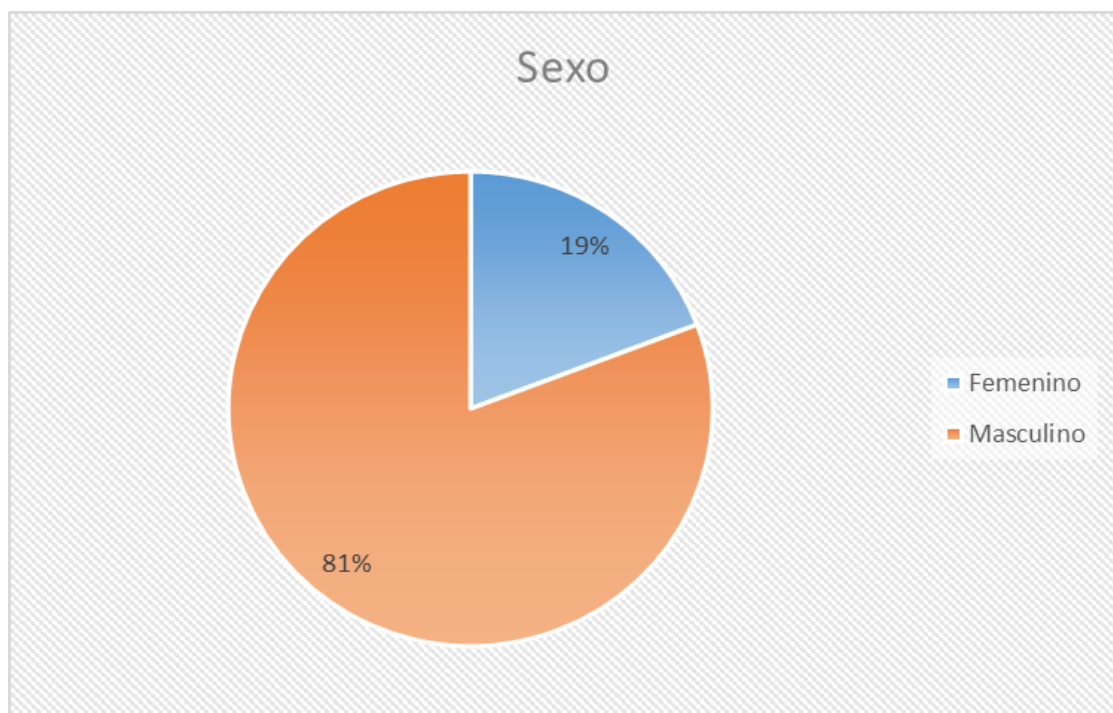


Ilustración 3-4: Género de los encuestados

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI
Realizado por: Altamirano, J., 2022

Análisis e Interpretación: El 81% de personal que labora dentro de la institución es de género masculino, mientras que el 20% son femeninas. Con los resultados obtenidos se conoce que la mayoría de trabajadores son hombres, ya que la mayoría de población de Isabela son de género masculino.

Pregunta 2. Edad

Tabla 8-4: Edad de los encuestados

Edad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
(18-25)	13	13%	13%
(26-33)	35	34%	46%
(34-41)	17	16%	63%
(42-48)	27	26%	88%
(49-55)	10	10%	98%
(+56)	2	2%	100%
Total	104	100%	

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

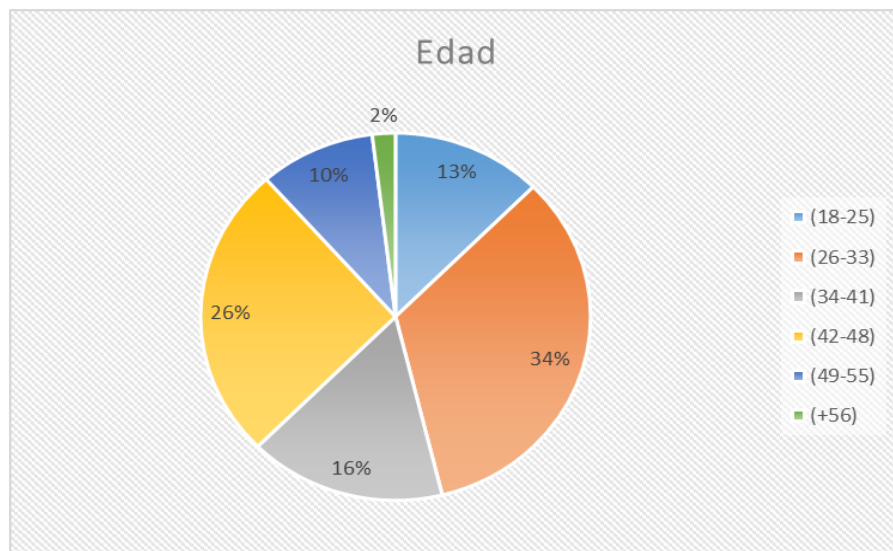


Ilustración 4-4: Edad de los encuestados

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

Análisis e Interpretación: El 34% de los trabajadores del GADMI tienen entre 26 y 33 años, el 26% representan a los trabajadores de 42 y 48 años, el 16% tienen 34-41, el 13% tienen entre 18 y 25, el 10% tienen entre 49 y 55 años, mientras que las poblaciones restantes son mayores a 56 años. La mayoría de trabajadores tienen entre 26 a 33 años quienes representan a la población joven, sin embargo, existe un porcentaje bajo de personas mayores de 56 años, considerando que pertenecen a la población adulta mayor. Esto se debe a que la población joven tiene conocimientos actuales y nuevas técnicas de administración.

Pregunta 3. Nivel de instrucción

Tabla 9-4: Nivel de instrucción de los encuestados

Nivel de instrucción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Primaria	10	10%	10%
Secundaria	50	48%	58%
Tercer nivel	39	38%	95%
Cuarto nivel	5	5%	100%
Total	104	100%	

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

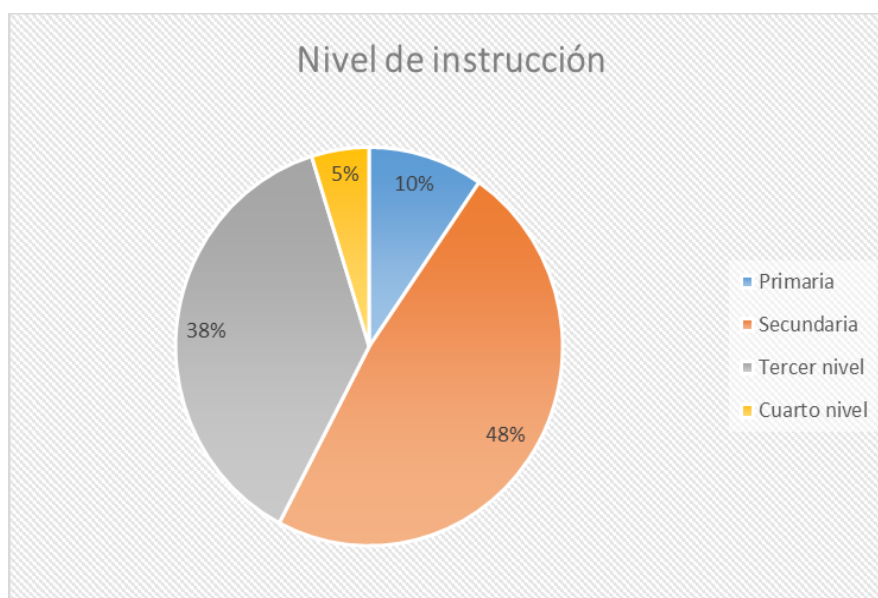


Ilustración 5-4: Nivel de instrucción

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

Análisis e Interpretación: El 48% de encuestados mencionan que tienen instrucción secundaria, el 38% tienen educación de tercer nivel, el 10% instrucción primaria, y tan solo el 5% de ellos tienen instrucción de cuarto nivel. De acuerdo con los resultados arrojados con la entrevista se determina que la mayoría de trabajadores tienen instrucción secundaria, esto, no es un dato alentador, puesto que no han tenido la formación necesaria y los conocimientos que tienen han sido adquiridos de manera empírica, además, es necesario conocer que un porcentaje bajo tiene instrucción básica, mientras que pocos trabajadores tienen títulos de cuarto nivel.

Pregunta 4. Tiempo de trabajo en la institución

Tabla 10-4: Tiempo trabajado dentro de la institución

Tiempo de trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Menos de un año	12	12%	12%
De 1 a 2 años	10	10%	21%
De 2 a 3 años	20	19%	40%
De 3 a 4 años	17	16%	57%
De 4 años o más	45	43%	
Total	104	100%	

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

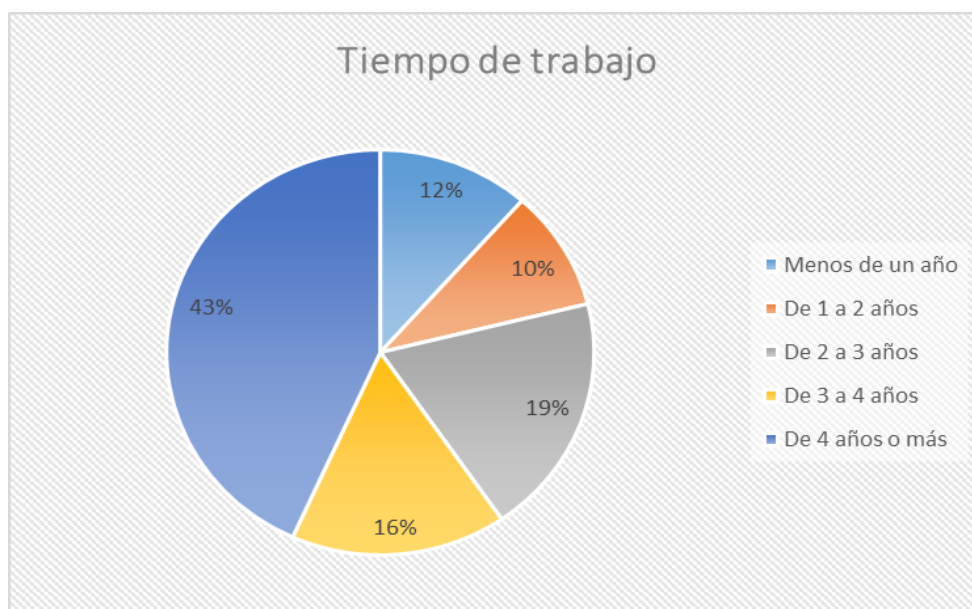


Ilustración 6-4: Tiempo trabajado dentro de la institución

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

Análisis e Interpretación: El 43% de los trabajadores laboran más de 4 años dentro de la institución, el 19% representa a los trabajadores que laboran de 2 a 3 años, el 16% a quienes están de 3 a 4 años, el 12% menos de un año, y el 10% de uno a dos años. La mayoría de los trabajadores laboran más de cuatro años, esto quiere decir que en su mayoría tienen nombramiento, mientras que un bajo porcentaje cubren su puesto entre 1 y 2 años lo que representa a sus labores bajo período de alcaldía, o tienen un contrato ocasional y temporal.

Preguntas de conocimiento

Pregunta 1. ¿El personal de la empresa tiene conocimiento sobre las políticas que se manejan dentro del GADMI?

Tabla 11-4: Conocimiento de las políticas del GADMI

Conocimiento sobre políticas del GADMI	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	59	57%	57%
No	45	43%	100%
Total	104	100%	

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

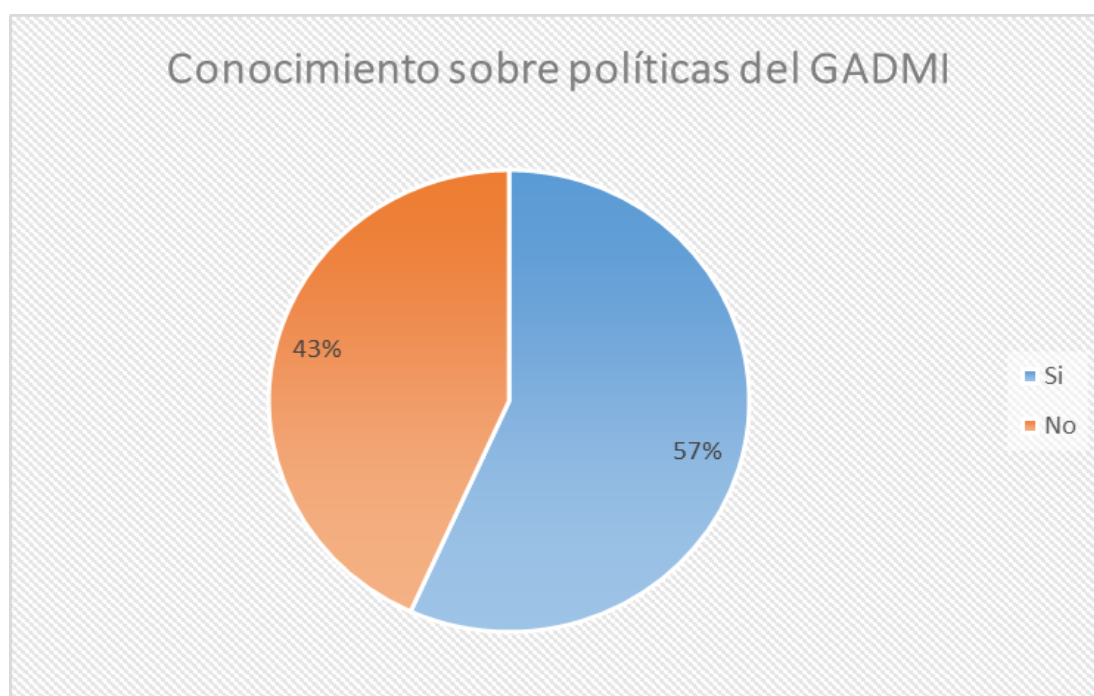


Ilustración 7-4: Conocimiento de las políticas del GADMI

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

Análisis e Interpretación: Del total de encuestados, el 57% tiene conocimiento sobre las políticas que se manejan dentro del GADMI, mientras que el 43% lo desconoce. La interrogante responde a que la mayoría de los trabajadores del GDMI conocer de las políticas que se manejan dentro de la institución, sin embargo, hay que considerar que el resto de trabajadores también deberían tener el conocimiento.

Pregunta 2. ¿Conoce las metas que establece El GADMI?

Tabla 12-4: Conocimiento sobre metas establecidas en la institución

Conocimiento sobre metas establecidas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	65	63%	63%
No	39	38%	100%
Total	104	100%	

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

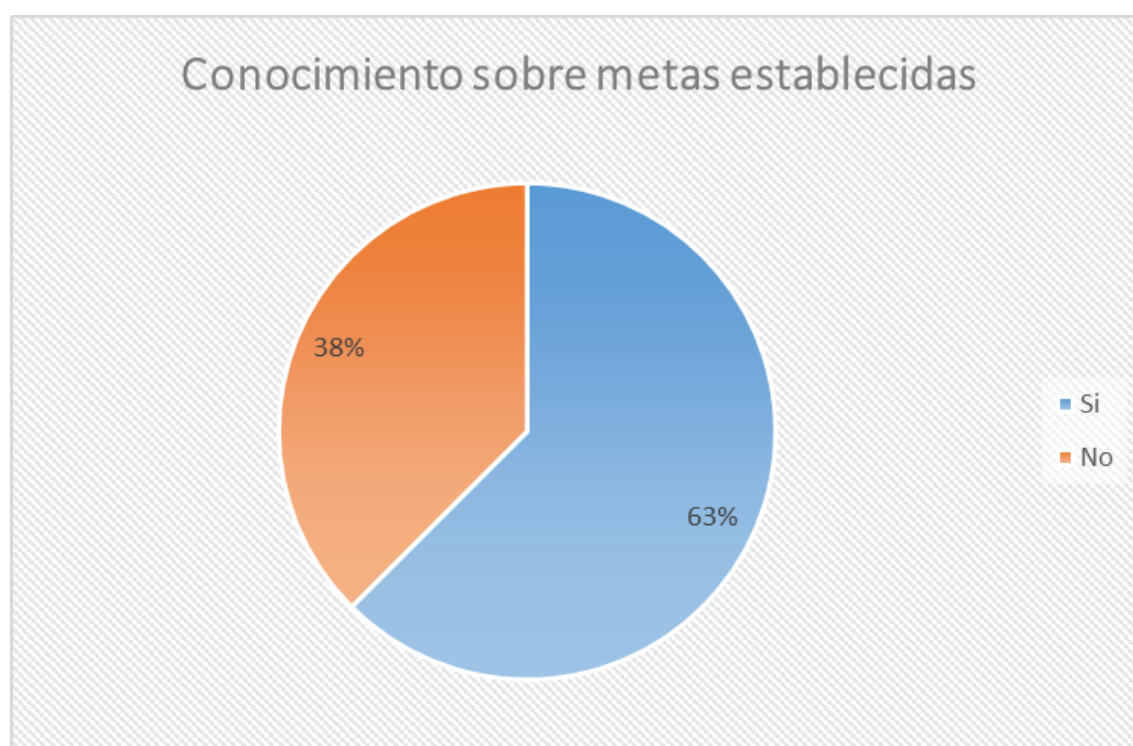


Ilustración 8-4: Conocimiento sobre metas establecidas en la institución

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

Análisis e Interpretación: El 63% de los trabajadores encuestados mencionan que conocen de las metas que establece el municipio, mientras que el 38% no tienen conocimiento de las metas que establece. La mayoría de los trabajadores están conscientes de las metas que establece la municipalidad y conocen su procedimiento para cumplirlo, sin embargo, el porcentaje que desconoce es necesario trabajar en ello y dar a conocer para que tengan sus objetivos claros.

Pregunta 3. ¿Realiza otras funciones que no van de acuerdo a las actividades para la cual fue contratado?

Tabla 13-4: Ejecución de funciones ajenas al puesto

Ejecución de funciones ajenas al puesto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	45	43%	43%
No	59	57%	100%
Total	104	100%	

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

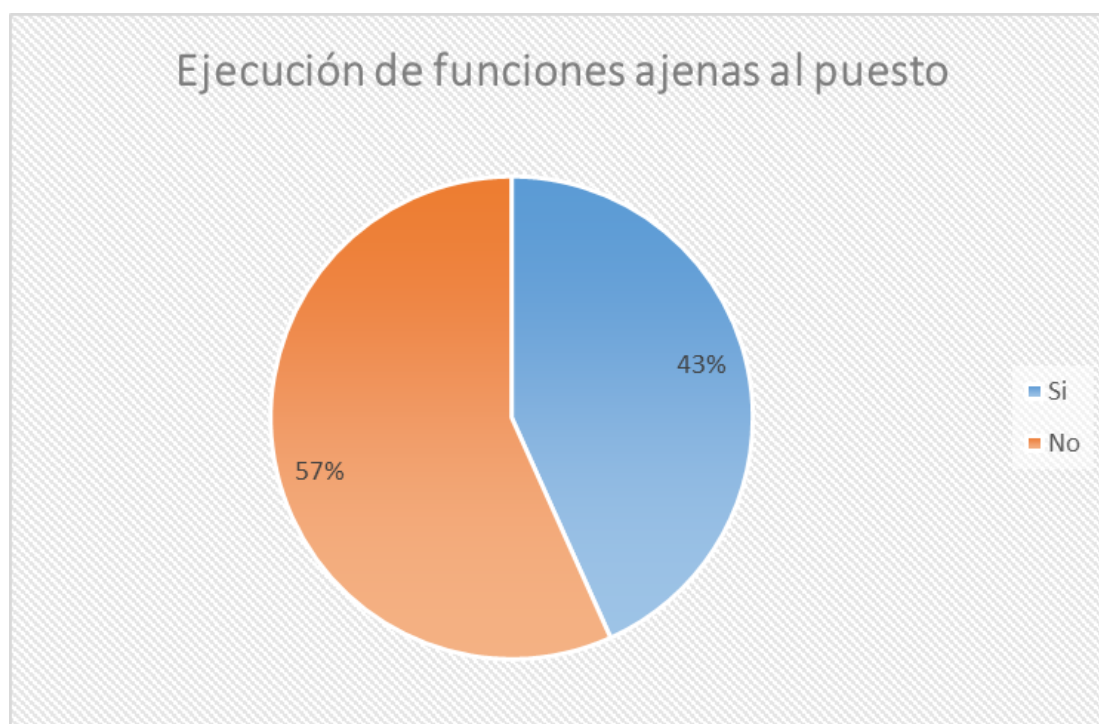


Ilustración 9-4: Ejecución de funciones ajenas al puesto

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

Análisis e Interpretación: Según la encuesta realizada el 57% de trabajadores cumplen con las funciones con las que se ha sido contratado, mientras que el 43% realizan actividades distintas a las que fueron asignadas. La mayoría de trabajadores mencionan que no realizan otras funciones que no van de acuerdo a las actividades para la cual fue contratado, es decir, cumplen con sus actividades para las que fue contratado.

Pregunta 4. ¿Cree que la estabilidad laboral influye en el desempeño de sus actividades?

Tabla 14-4: Influencia de la estabilidad laboral

Influencia de la estabilidad laboral	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	92	88%	88%
No	12	12%	100%
Total	104	100%	

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

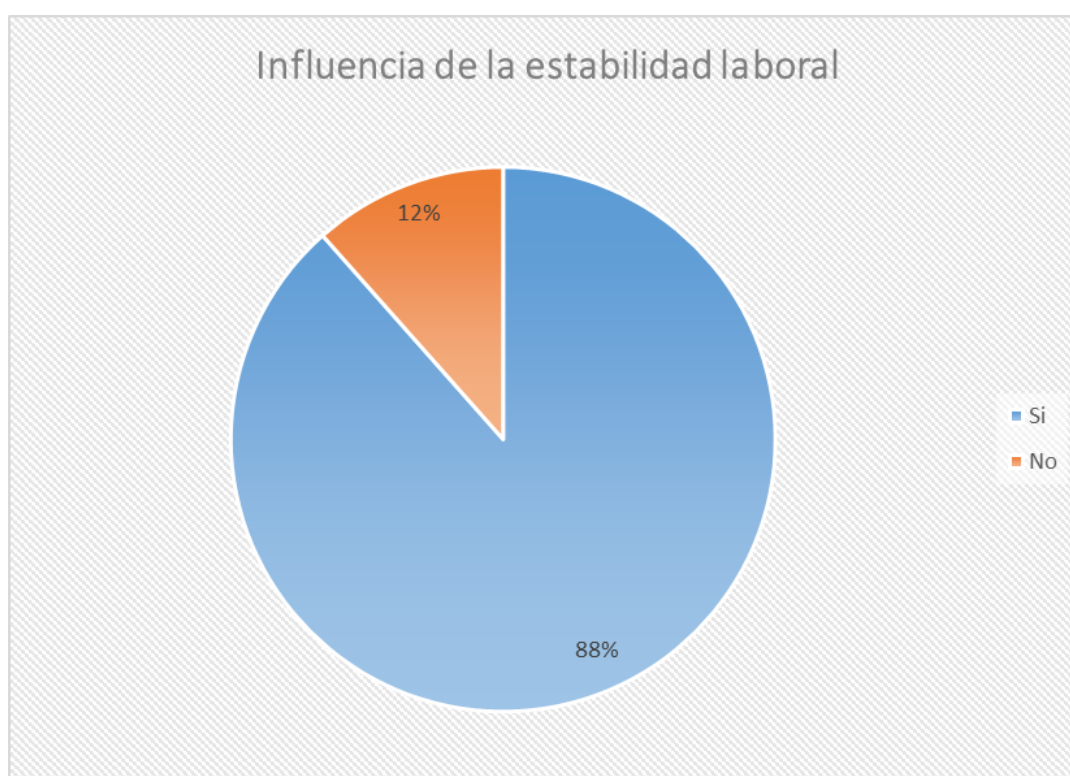


Ilustración 10-4: Influencia de la estabilidad laboral

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

Análisis e Interpretación: De acuerdo con los datos obtenidos el 88% de los trabajadores cree que la estabilidad laboral influye en el desempeño de sus actividades, mientras que, el 12% piensa que no influye en nada. Según los datos obtenidos la mayoría de trabajadores considera que la estabilidad laboral en la institución influye en sus actividades, puesto que es parte de la motivación que ellos tienen para laborar.

Pregunta 5. ¿Las acciones que realiza dentro de la municipalidad cumplen con su perfil profesional?

Tabla 15-4: Cumplimiento del perfil profesional

Cumplimiento del perfil profesional	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Nunca	19	18%	18%
Casi Nunca	0	0%	0%
A menudo	6	6%	6%
Casi Siempre	19	18%	18%
Siempre	60	58%	58%
Total	104	100%	

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI
Realizado por: Altamirano, J., 2022

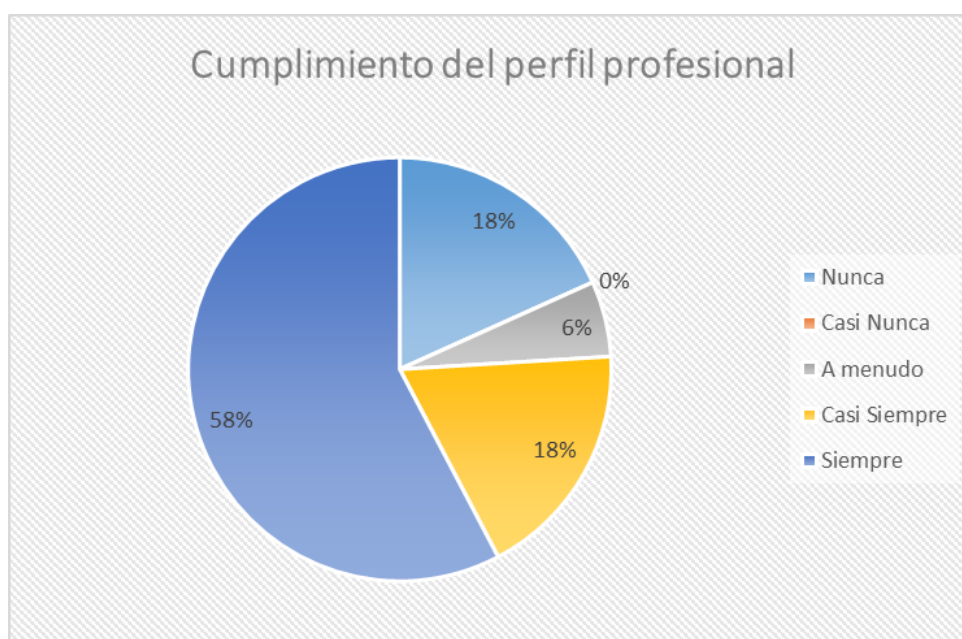


Ilustración 11-4: Cumplimiento del perfil profesional

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI
Realizado por: Altamirano, J., 2022

Análisis e Interpretación: El 58% de trabajadores siempre realizan sus actividades de acuerdo a su perfil profesional, el 18% casi siempre, un 18% nunca y el 6% a menudo. Las acciones que realiza la mayoría de trabajadores dentro de la municipalidad cumplen con su perfil profesional, es decir, ejercen su profesión, sin embargo, hay que tener en cuenta que un bajo porcentaje no realizan las actividades de acuerdo a su perfil, ya que no tienen bien definido sus funciones dentro de un manual.

Pregunta 6. ¿Cumple con el horario de trabajo establecido por parte del Municipio?

Tabla 16-4: Cumplimiento del horario establecido

Cumplimiento del horario establecido	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Nunca	1	1%	1%
Casi Nunca	2	2%	2%
A menudo	4	4%	4%
Casi Siempre	10	10%	10%
Siempre	87	84%	84%
Total	104	100%	

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

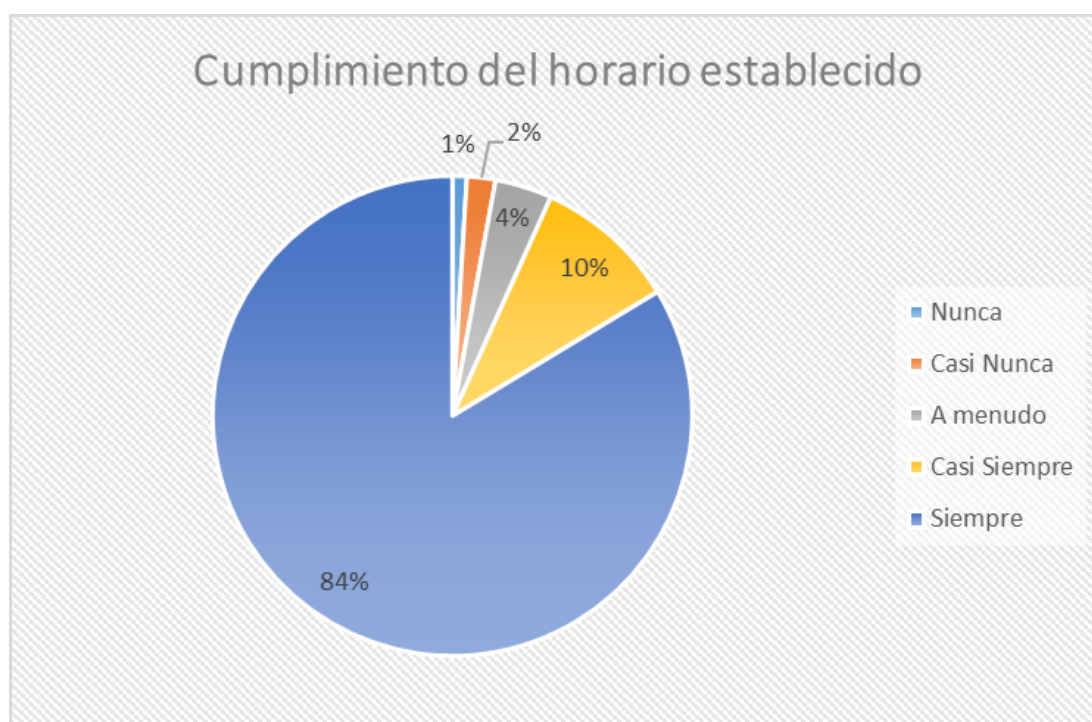


Ilustración 12-4: Cumplimiento del horario establecido

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

Análisis e Interpretación: El 84% de la población siempre cumplen con el horario de trabajo establecido, el 10% casi siempre, el 4% a menudo, el 2% casi nunca y el 1% restante nunca cumple. La mayoría de trabajadores cumplen con su horario de trabajo de acuerdo a las normativas de la institución, sin embargo, pocos de los trabajadores incumplen el horario.

Pregunta 7. ¿Se promueve y aplica el trabajo en equipo, intercambiando ideas, experiencias y dificultades para obtener mejores resultados en las actividades laborales dentro de la Municipalidad?

Tabla 17-4: Trabajo en equipo

Trabajo en equipo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Nunca	1	1%	1%
Casi Nunca	1	1%	1%
A menudo	3	3%	3%
Casi Siempre	10	10%	10%
Siempre	89	86%	86%
Total	104	100%	

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

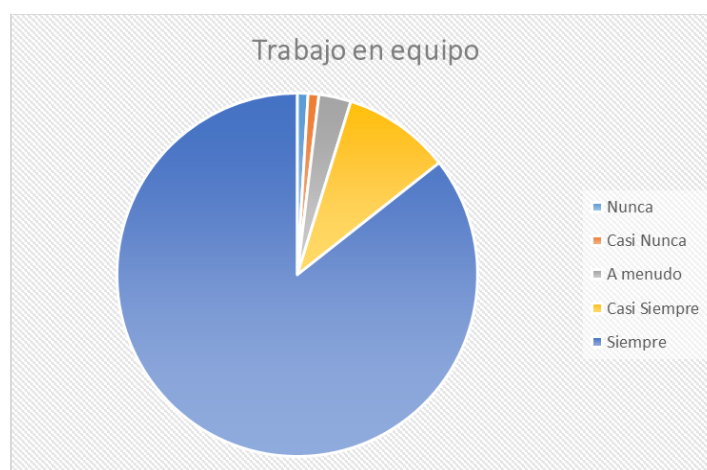


Ilustración 13-4: Trabajo en equipo

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

Análisis e Interpretación: Con referencia al fomento y aplicación del trabajo en equipo, intercambiando ideas, experiencias y dificultades para obtener mejores resultados en las actividades laborales dentro de la Municipalidad, el 86% menciona que siempre se aplica, el 10% casi siempre, el 3% considera que a menudo se aplica mientras que el 2% restante responden entre que nunca y casi nunca. De acuerdo con los resultados arrojados se entiende que la mayoría de trabajadores consideran que la municipalidad siempre promueve y aplica el trabajo en equipo, intercambiando ideas, experiencias y dificultades para obtener mejores resultados en las actividades laborales.

Pregunta 8. ¿Encuentra soluciones efectivas y de manera oportuna a las diversas situaciones que se presentan?

Tabla 18-4: Búsqueda de soluciones a situaciones

Búsqueda de soluciones a situaciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Nunca	1	1%	1%
Casi Nunca	1	1%	1%
A menudo	0	0%	0%
Casi Siempre	7	7%	7%
Siempre	95	91%	91%
Total	104	100%	

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

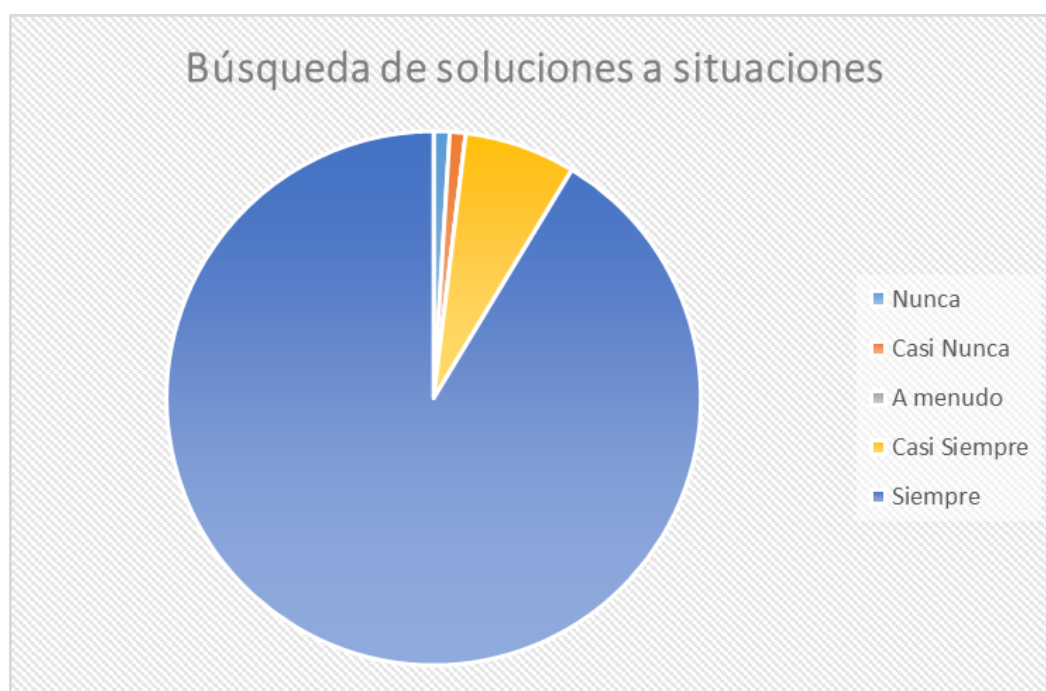


Ilustración 14-4: Búsqueda de soluciones a situaciones

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

Análisis e Interpretación: El porcentaje de trabajadores del GADMI que consideran que siempre encuentran soluciones efectivas y de manera oportuna a las diversas situaciones que se presentan está representado en un 91%, el 7% considera que casi siempre y un porcentaje de 2% consideran entre nunca y casi nunca. Se entiende que la municipalidad siempre encuentra soluciones a los problemas presentados, esto, de manera efectiva y oportuna.

Pregunta 9. ¿El ambiente de trabajo es extraordinario, tranquilo, seguro y confiable?

Tabla 19-4: Ambiente de trabajo

Ambiente de trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Nunca	1	1%	1%
Casi Nunca	0	0%	0%
A menudo	16	15%	15%
Casi Siempre	16	15%	15%
Siempre	71	68%	68%
Total	104	100%	

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

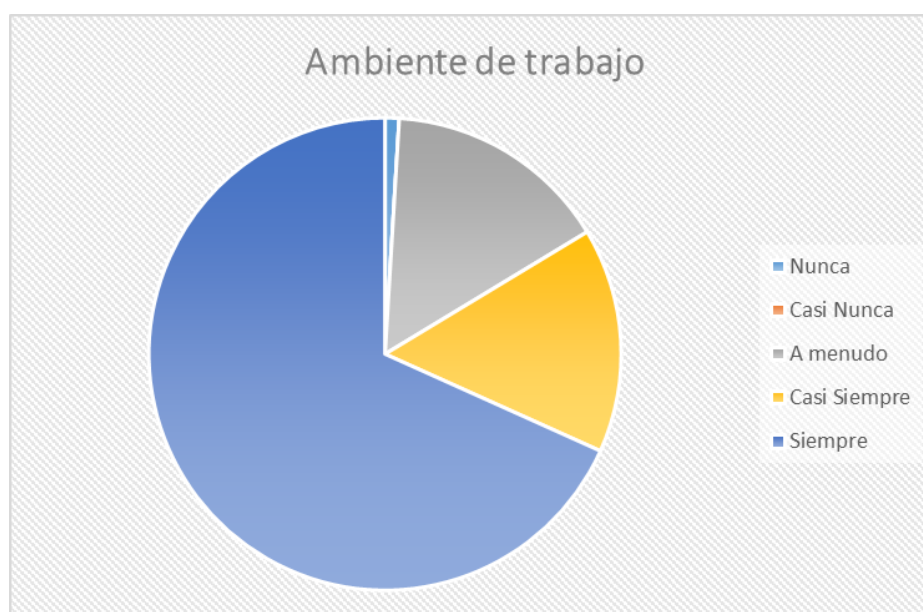


Ilustración 15-4: Ambiente de trabajo

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

Análisis e Interpretación: La mayoría de trabajadores consideran que siempre se labora dentro de un ambiente extraordinario, tranquilo, seguro y confiable, el 30% considera que casi siempre y a menudo, mientras que el 1% considera que nunca. Los trabajadores del GADMI en un alto porcentaje, consideran que siempre se sienten en un ambiente de trabajo seguro, tranquilo y confiable, puesto que ofrecen las comodidades y herramientas necesarias para la ejecución de sus actividades.

Pregunta 10. ¿Demuestra tener conocimientos, habilidades y experiencia en su puesto de trabajo?

Tabla 20-4: Conocimientos, habilidades y experiencia en el puesto de trabajo

Conocimientos, habilidades y experiencia en el puesto de trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Nunca	1	1%	1%
Casi Nunca	0	0%	0%
A menudo	0	0%	0%
Casi Siempre	8	8%	8%
Siempre	95	91%	91%
Total	104	100%	

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI
Realizado por: Altamirano, J., 2022

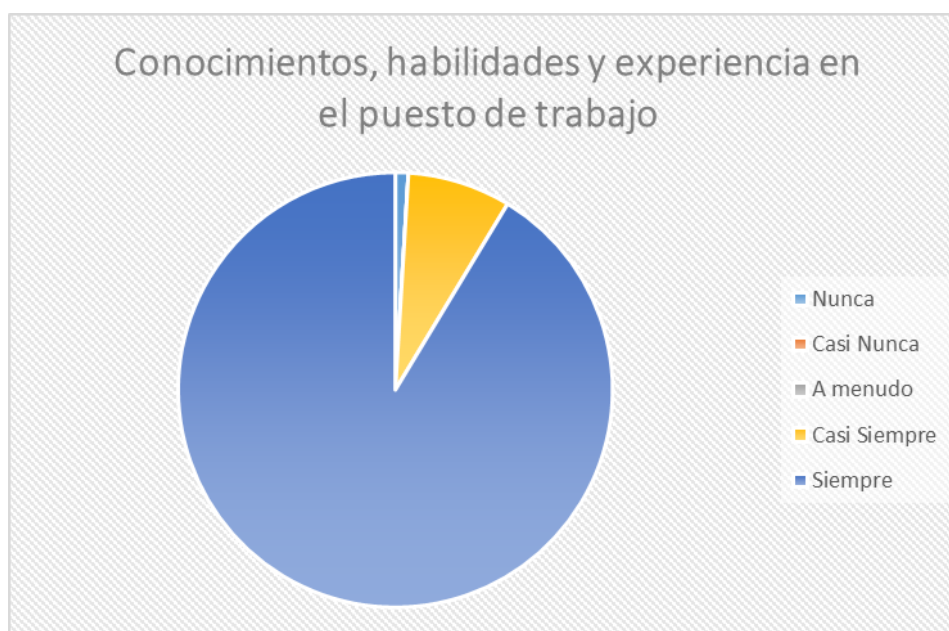


Ilustración 16-4: Conocimientos, habilidades y experiencia en el puesto de trabajo

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI
Realizado por: Altamirano, J., 2022

Análisis e Interpretación: Del total de encuestados, el 91% considera que siempre pone en práctica sus conocimientos y habilidades, el 8% casi siempre y el 1% considera que nunca ejerce sus habilidades. Existe un porcentaje que menciona que no demuestra sus conocimientos, habilidades y experiencia en el puesto de trabajo, debido a que están entrando en práctica y llevan poco tiempo laborando en la institución.

Pregunta 11. ¿Requiere de una constante supervisión para poder cumplir las normas y políticas establecidas en el GADMI?

Tabla 21-4: Supervisión para el cumplimiento de normas y políticas

Supervisión para el cumplimiento de normas y políticas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Nunca	81	78%	78%
Casi Nunca	1	1%	1%
A menudo	21	20%	20%
Casi Siempre	1	1%	1%
Siempre	0	0%	0%
Total	104	100%	

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

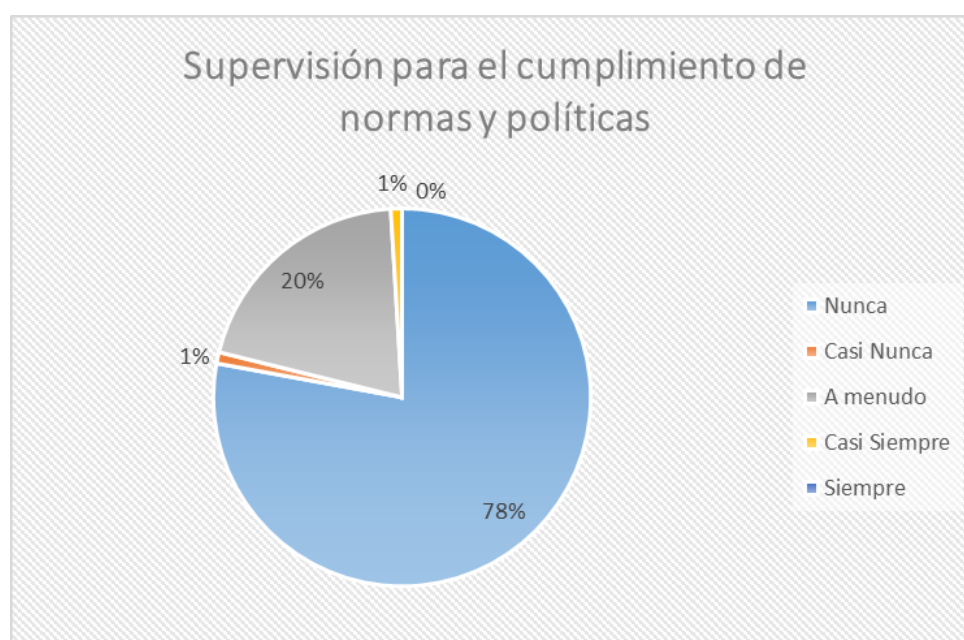


Ilustración 17-4: Supervisión para el cumplimiento de normas y políticas

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

Análisis e Interpretación: El 78% de la población no necesita de una supervisión para cumplir con sus obligaciones de trabajador, mientras que el 20% a menudo lo necesita, y el 2% piensa que casi siempre y casi nunca requieren de ese control. La mayoría de trabajadores cumplen con las normas y políticas de la institución, sin la necesidad de una supervisión ya que tienen en claro cuáles son sus metas y objetivos.

Pregunta 12. ¿Ha sido evaluado alguna vez en temas referentes al desempeño de su trabajo?

Tabla 22-4: Capacitaciones recibidas

Capacitaciones recibidas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Nunca	48	46%	46%
Casi Nunca	15	14%	14%
A menudo	20	19%	19%
Casi Siempre	19	18%	18%
Siempre	2	2%	2%
Total	104	100%	

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

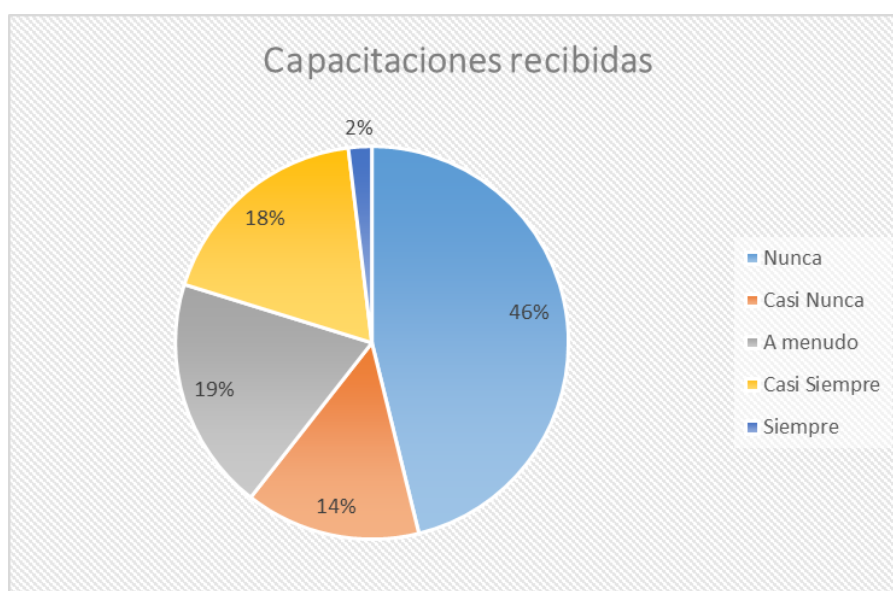


Ilustración 18-4: Capacitaciones recibidas

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos, el 46% de trabajadores mencionan que siempre se le aplica una evaluación de acuerdo a su desempeño, el 19% responde que a menudo realiza este tipo de evaluaciones, el 18% comenta que casi siempre, el 14% cuenta que casi nunca es evaluado, mientras que el 2% menciona que nunca ha sido evaluado. El desempeño de la mayoría de los trabajadores ha sido evaluado, sin embargo, existe un porcentaje que no realiza este tipo de evaluación frecuentemente, considerándolo como un tema de suma importancia, que determina el nivel de satisfacción.

Pregunta 13. Estabilidad laboral dentro de la institución

Tabla 23-4: Estabilidad laboral dentro de la institución

Estabilidad laboral dentro de la institución	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Estable	58	56%	56%
Poco Estable	13	13%	13%
Inestable	33	32%	32%
Total	104	100%	

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

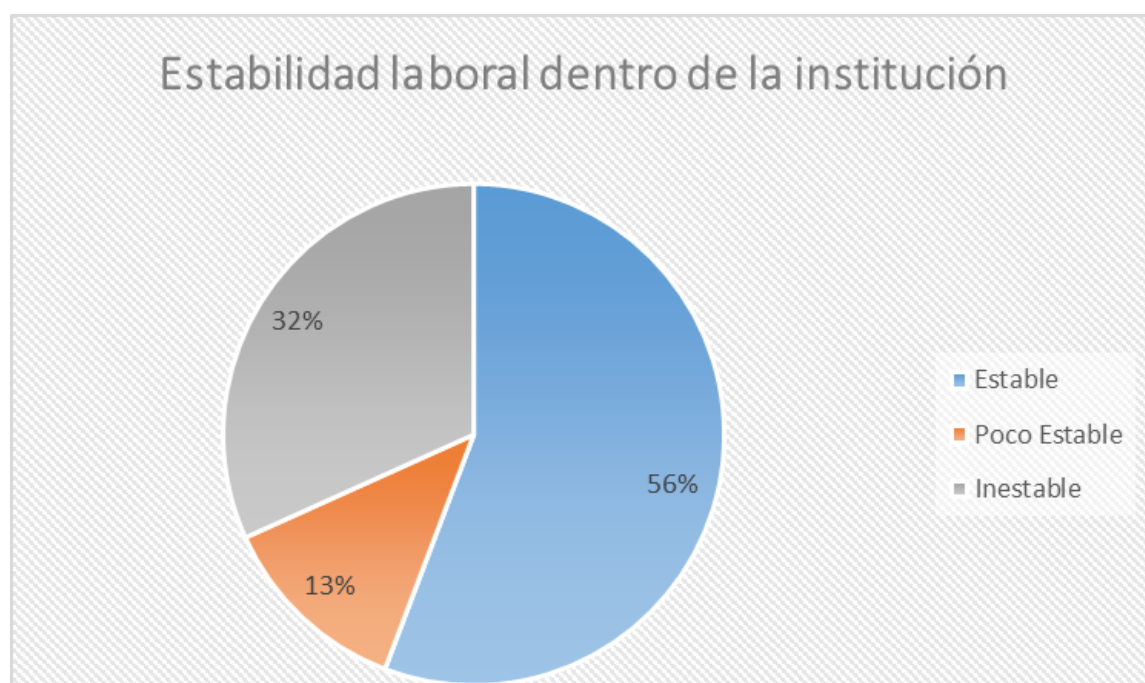


Ilustración 19-4: Estabilidad laboral dentro de la institución

Fuente: Encuesta aplicada al personal del GADMI

Realizado por: Altamirano, J., 2022

Análisis e Interpretación: Del total de encuestados, el 56% considera que la estabilidad laboral en la institución es estable, el 32% considera que es inestable y el 13% restante considera que es poco estable. La mayoría de trabajadores deducen que tienen estabilidad laboral, considerando que un porcentaje considerable considera que tienen inestabilidad laboral, debido a los cambios rotativos de puestos.

4.2 Verificación de la hipótesis

Para determinar si se cumple o no con la hipótesis se cuenta con la investigación realizada y con los datos obtenidos con la interpretación de las gráficas se puede verificar que los resultados están relacionados con la hipótesis, es decir refuerzan y respaldan la propuesta. Para respaldo de la misma se aplica la técnica estadística de Chi cuadrado para la comprobación de la hipótesis:

H0= La aplicación de la evaluación del desempeño NO permitirá fortalecer el rendimiento de los trabajadores del GADM del Cantón Isabela.

H1= La aplicación de la evaluación del desempeño SI permitirá fortalecer el rendimiento de los trabajadores del GADM del Cantón Isabela.

Tabla 24-4: Resumen de datos para la hipótesis

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	SI	NO	TOTAL
Cree que la estabilidad laboral influye en el desempeño de sus actividades	92	12	104
Ha sido evaluado alguna vez en temas referentes al desempeño de su trabajo	45	59	104
	137	71	208

Realizado por: Altamirano, J., 2022

Tabla 25-4: Cálculo de la hipótesis, (Ver Anexo C)

Fo	Fe	(Fo - Fe)	(Fo - Fe) ²	$\frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
92	68.5	23.5	552.25	8.06
12	35.5	-23.5	552.25	15.56
45	68.5	-23.5	552.25	8.06
59	35.5	23.5	552.25	15.56
				47.24

Realizado por: Altamirano, J., 2022

$$v = (2 - 1)(2 - 1) \rightarrow v = 1(1) = 1$$

Decisión: Luego de realizar el cálculo matemático y una vez obtenido los resultados se acepta la hipótesis H1.

4.3 Discusión de resultados

En modelos de 360° las de los autores Chiavenato (1995), Harper & Lynch (1992) y Byars & Rue (1992) no se acoplan a las particularidades de evaluación con la que se pretende trabajar, ya que en general expresan una evaluación sencilla de desempeño con la elaboración de planes de mejora en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

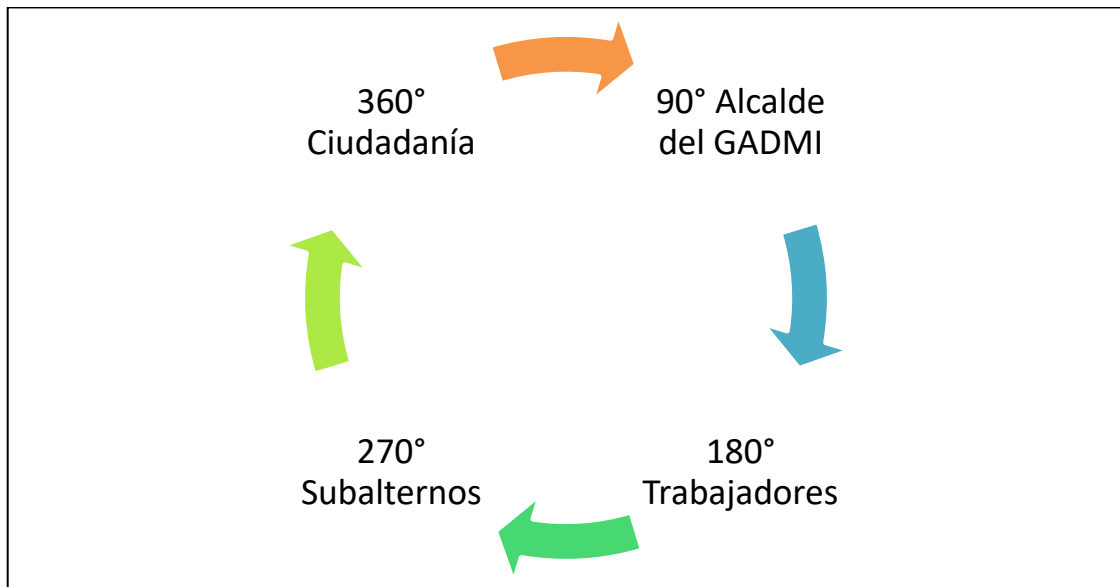


Ilustración 20-4: Metodología de evaluación 360°

Realizado por: Altamirano, J., 2022

De acuerdo con los resultados recolectados en la encuesta realizada a los trabajadores de todas las áreas se procede a realizar la propuesta del modelo de evaluación según la autora Martha Alles ya que presenta un modelo en el que se realiza una retroalimentación de 360 grados centrada en las habilidades necesarias a través de todos los límites organizacionales y de la evaluación de diferentes competencias, el mismo que se presentará en el capítulo V del marco propositivo.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1.1 *Título*

Evaluación del desempeño del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Isabela, provincia de Galápagos.

5.1.2 *Presentación de la empresa*

5.1.2.1 *Historia de la creación del GADMI*

El 16 de marzo de 1973, el Gral. Guillermo Rodríguez Lara dictó el decreto de cantonización a Isabela que en su art. 1 dice: “Créase el cantón Isabela, con su cabecera cantonal Puerto Villamil. Tendrá como parroquia la población de Santo Tomás que en adelante se llamará Tomás de Berlanga, con sus recintos: Las Merceditas, Esperanza, San Antonio de los Tintos, Cerro Azul y Alemania. Estarán bajo la jurisdicción de este Cantón, las islas Fernandina, Teodoro Wolf y Charles Darwin con sus islotes cercanos”. Isabela cuenta con 5368 Km² y 2256 habitantes según el censo del 2010. (Gobierno del Encuentro, 2016)

En el año 1980 se construyó la infraestructura del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Isabela en la zona central Av. Antonio Gil y16 de marzo con sus primeros departamentos al servicio de la pequeña población Isabeleña la cual ha ido creciendo y se ha visto la necesidad de ir incrementando nuevas áreas.

Desde entonces el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Isabela quiere brindar un servicio incluyente y equitativo, territorialmente integrado, abierto al mundo, ambientalmente sostenible con movilidad proactiva cuyo hábitat será seguro y de calidad, alcanzando los más altos estándares de satisfacción ciudadana en el cantón Isabela.

5.1.2.2 Misión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Isabela es el ente territorial garante de acceso a bienes y servicios en condiciones de equidad, del desarrollo, la gestión integral del territorio, la seguridad y promoción social para el desarrollo, que facilita la inversión privada para la generación de crecimiento económico y empleo, mediante un proceso participativo de sus ciudadanos.

5.1.2.3 Visión

El GAD municipal de Isabela es un ente territorial fortalecido institucionalmente, liderado por funcionarios y servidores públicos comprometidos, con procesos eficientes, realizando una gestión transparente y un manejo financiero responsable.

5.1.2.4 Principios y Valores

- Respeto
- Responsabilidad
- Temperancia
- Transparencia
- Justicia

5.1.2.5 Organigrama

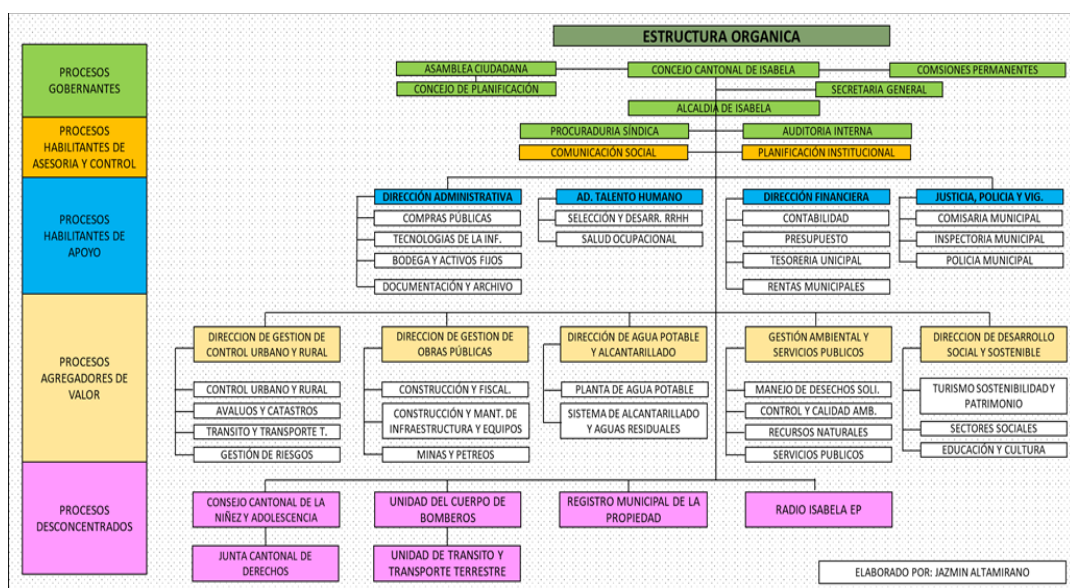


Ilustración 21-5: Organigrama de la institución

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Isabela
 Realizado por: Altamirano, J., 2022

5.1.3 Análisis FODA

Tabla 26-5: Análisis FODA

AMBITO INTERNO (Personal)		AMBITO EXTERNO (Ciudadanía)	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> El personal cumple con las responsabilidades otorgadas. El personal promueve el desarrollo de actividades programadas por la municipalidad. El personal trabaja en equipo. El personal está motivado. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de actitud estratégica. Desconocimiento de las políticas del municipio. Ausencia de un proceso de evaluación. Inexistencias de uso de métodos para la solución de problemáticas complejas. No realizan autoevaluaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Promover las visitas al palacio municipal. Crear programas de integración con la sociedad. Creación de ambientes laborales óptimos. Creación de planes internos. Crecimiento y participación efectiva a todos los miembros de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Rendición de cuentas. Descontento por parte de los usuarios. Recorte de personal. Decisiones administrativas erróneas. Crisis económica y política.

Realizado por: Altamirano, J., 2022

5.1.4 Matriz EFI

Tabla 27-5: Matriz EFI

MATRIZ EFI			
FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Peso	Calificación	Puntuación
FORTALEZAS			
El personal cumple con las responsabilidades otorgadas.	0.09	4	0.36

El personal promueve el desarrollo de actividades programadas por la municipalidad.	0.12	4	0.48
El personal trabaja en equipo	0.10	3	0.30
El personal está motivado	0.08	3	0.24
		Subtotal Fortalezas	1.38
DEBILIDADES			
Falta de actitud estratégica.	0.07	2	0.14
Desconocimiento de las políticas del municipio.	0.09	2	0.18
Ausencia de un proceso de evaluación.	0.20	2	0.40
Inexistencias de uso de métodos para la solución de problemáticas complejas.	0.15	1	0.15
No realizan autoevaluaciones	0.10	1	0.10
		Subtotal Debilidades	0.97
TOTAL			2.95

Realizado por: Altamirano, J., 2022

5.1.5 Matriz EFE

Tabla 28-5: Matriz EFE

MATRIZ EFE			
FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Peso	Calificación	Puntuación
OPORTUNIDADES			
Promover las visitas al palacio municipal.	0.20	3	0.60
Crear programas de integración con la sociedad.	0.18	4	0.72
Creación de ambientes laborales óptimos.	0.14	4	0.56
Creación de planes internos.	0.11	3	0.33
Crecimiento y participación efectiva a todos los miembros de la organización.	0.10	4	0.40
		Subtotal Oportunidades	2.01
AMENAZAS			
Rendición de cuentas.	0.09	1	0.09
Descontento por parte de los usuarios.	0.15	2	0.30

Recorte de personal.	0.10	2	0.20
Decisiones administrativas erróneas.	0.08	2	0.16
Crisis económica y política.	0.10	1	0.10
	Subtotal Amenazas		0.83
	TOTAL		2.84

Realizado por: Altamirano, J., 2022

5.1.6 Estrategias

Tabla 29-5: Estrategias FODA

<i>Factores internos</i>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal cumple con las responsabilidades otorgadas. 2. El personal promueve el desarrollo de actividades programadas por la municipalidad. 3. El personal trabaja en equipo. 4. El personal está motivado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de actitud estratégica. 2. Desconocimiento de las políticas del municipio. 3. Ausencia de un proceso de evaluación. 4. Inexistencias de uso de métodos para la solución de problemáticas complejas. 5. No realizan autoevaluaciones
<i>Factores externos</i>	OPORTUNIDADES	Estrategias FO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover las visitas al palacio municipal. 2. Crear programas de integración con la sociedad. 3. Creación de ambientes laborales óptimos. 4. Creación de planes internos. 5. Crecimiento y participación efectiva a todos los miembros de la organización 	Estrategias DO	<ol style="list-style-type: none"> D2-O5. Dar a conocer las políticas de la empresa que permita el crecimiento y participación efectiva a todos los miembros de la organización D4-O3. Establecer un método para problemáticas complejas el mismo que permita generar un ambiente óptimo de trabajo.

AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Rendición de cuentas.		D1-A2. Fortalecer la actitud
2. Descontento por parte de los usuarios.	F3-A5. Crear actividades en equipo para trabajar frente a la crisis económica y política.	estratégica para lograr la satisfacción personal y de los usuarios.
3. Recorte de personal.		
4. Decisiones administrativas erróneas.	F4-A3. Realizar actividades de motivación para evitar un recorte de personal.	D3-A4. Diseñar un modelo de evaluación de desempeño para una adecuada toma de decisiones.
5. Crisis económica y política.		

Realizado por: Altamirano, J., 2022

5.1.7 Fundamentación de la propuesta

El proceso de evaluación al personal del GADM de Isabela, se realizará en base al modelo de evaluación que establece Martha Alles quien menciona que, en toda la organización, el comportamiento organizacional se refiere a todas las acciones de los individuos, desde el nivel gerencial hasta el nivel operativo, que incluyen acciones, valores, comportamientos y otros factores internos que afectan el ambiente de trabajo de la organización y, por lo tanto, cómo se comportan los empleados.

Por lo tanto, es posible que los dirigentes obtengan información confiable al aplicar este método, ya que proviene de diferentes puntos de vista, pero, sin embargo, el evaluado está en constante observación, situación que no es fácil, ya que la evaluación puede ser muy vulnerable si no se está bien preparado o si no tiene la mente abierta y receptiva.

El proceso a seguir será el siguiente:

Definición de los factores de comportamientos críticos de la organización que deben ser los mismos comportamientos que se evalúan en la evaluación de desempeño, pero deben ser las competencias que conforman el modelo de competencias de la organización las que se evalúan en una evaluación de 360 grados.

- Diseño de la herramienta, en la que se establecen las preguntas para el cuestionario de evaluación.

- Elección de las personas quienes se encargarán de aplicar la evaluación.
- Lanzamiento del proceso, el paso en el que se ejecuta la aplicación de la evaluación.
- Recopilación y procesamiento de datos, así como evaluaciones, que generalmente son realizadas por un consultor externo para garantizar la confidencialidad.
- Dar a conocer los resultados de la evaluación.

5.1.8 Proceso de evaluación del desempeño

La investigación realizada se basa en la evaluación del desempeño del personal del Municipio del Cantón Isabela – Galápagos, para lo cual se diseña un cuestionario para el personal del municipio y para la ciudadanía en general, considerando ámbitos:

Tabla 30-5: Ámbitos de evaluación

AUTORIDADES	
	Responsabilidad y cumplimiento
<i>Indicadores de gestión</i>	Trabajo en equipo
	Solución a problemas
<i>Destrezas y habilidades</i>	Integridad
	Iniciativa
TRABAJADORES	
	Ambiente de trabajo
	Funciones y responsabilidades
	Cumplimiento del perfil
	Estabilidad laboral
	Capacitación
CIUDADANÍA	
	Satisfacción

Realizado por: Altamirano, J., 2022

Para la obtención de la información y la ejecución del proceso, las fuentes son la ciudadanía, las autoridades, y los empleados del municipio utilizando el método de 360°.

Por medio de los ámbitos de evaluación, se determinará el rendimiento laboral que abarcan opiniones de las autoridades respecto al desempeño del personal del GADMI, aplicando la evaluación que realiza el personal a las autoridades y subordinado y la evaluación que realizan los ciudadanos.

El método de calificación para medir para medir los indicadores de gestión, destrezas y habilidades, funciones y responsabilidades dentro de la Institución. se presenta en una escala del 1 al 5 definido de la siguiente manera:

Tabla 31-5: Escala de calificación para el proceso de evaluación

5	4	3	2	1
Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Rara vez	Nunca

Mientras que para determinar el nivel de satisfacción se utilizara:

5	4	3	2	1
Muy satisfecho	Satisfecho	Algo Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho




Y la utilización de preguntas cerradas: (Si) o (No)

Realizado por: Altamirano, J., 2022

5.1.9 Resultados de la evaluación realizada al personal administrativo

Los resultados se midieron en base a los indicadores antes mencionados y propuestos en el modelo de evaluación el mismo que se aplicó al personal, autoridades y ciudadanía. Una vez concluida la evaluación se califica las respuestas en base a la siguiente escala:

Tabla 32-5: Escala de valoración

PORCENTAJE	RECONOCIMIENTO	SEMAFORIZACIÓN
Mayor % de 5	Excelente	
Mayor % de 4	Muy bueno	
Mayor % de 3	Bueno	
Mayor % de 2	En observación	
Mayor % de 1	Deficiente	

Realizado por: Altamirano, J., 2022

Tabla 33-5: Resultados de la evaluación a las autoridades



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°

DIRIGIDA A LAS AUTORIDADES

¿Se ha realizado alguna vez algún tipo de evaluación de desempeño dentro de la institución?

	#	%
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

¿Ha recibido algún tipo de capacitación en el municipio?

	#	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	8	80%
Casi Nunca	2	20%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

¿La institución tiene políticas de ascenso?

	#	%
Si	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

Indicadores de gestión	Calificación					Nivel de desempeño
	5	4	3	2	1	
Responsabilidad y cumplimiento						
Cumple con los horarios establecidos.	14%	80%	6%	0%	0%	

Considera que cumple con las normativas establecidas por la institución.	35%	15%	50%	0%	0%	
Cumple con las funciones y tareas para las que fue asignado.	22%	76%	2%	0%	0%	
Cumple con los objetivos de la institución.	19%	81%	0%	0%	0%	
Trabajo en equipo						
Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones y estrategias de la Institución	42%	58%	0%	0%	0%	
Busca el logro de los resultados de las otras áreas de trabajo.	36%	48%	16%	0%	0%	
Tiene una buena relación con todos los empleados de la institución.	29%	59%	0%	12%	0%	
Solución a problemas						
Busca las mejores alternativas para dar solución a un problema.	2%	98%	0%	0%	0%	
Involucra a otros para resolver los problemas	0%	0%	15%	25%	65%	
Destrezas y habilidades						
Calificación						
Integridad	5	4	3	2	1	Nivel de desempeño
Se compromete con las actividades programadas por la institución.	3%	90%	7%	0%	0%	
Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales.	5%	95%	0%	0%	0%	
Guarda completa confidencialidad con la información que le proporciona la institución.	10%	8%	0%	0%	0%	

Iniciativa						
Propone nuevas ideas para mejorar las actividades de su trabajo	10%	84%	6%	0%	0%	
Elabora estrategias para posibles dificultades que se presenten en el futuro	15%	75%	12%	0%	0%	

Realizado por: Altamirano, J., 2022

Tabla 34-5: Resultados de evaluación de los trabajadores



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°
DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES**

¿Qué nivel de educación tiene?

	#	%
Primaria	10	10%
Secundaria	50	48%
Superior	39	38%
Post grado	5	5%
TOTAL	104	100%

¿Se ha realizado alguna vez algún tipo de evaluación de desempeño dentro de la institución?

	#	%
Si	25	24%
No	79	76%
Total	104	100%

¿Con qué frecuencia es capacitado dentro del municipio?

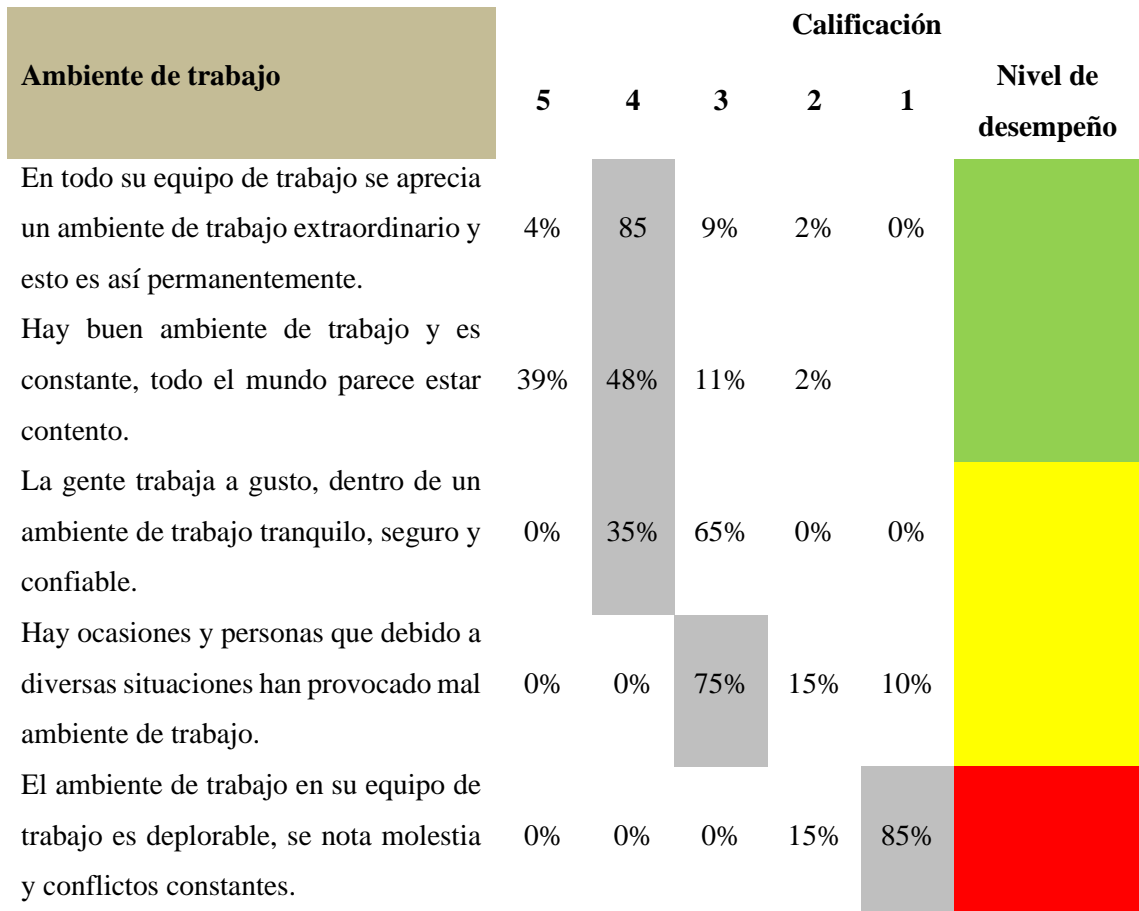
	#	%
Siempre	15	14%
Casi siempre	74	71%
A veces	9	9%
Casi Nunca	6	6%
Nunca	0	0%
Total	104	100%

¿La institución tiene políticas de ascenso?

	#	%
Si	100	96%
No	4	4%
Total	104	100%

¿Está de acuerdo con el sueldo que percibe?

	#	%
Totalmente de acuerdo	75	72%
De acuerdo	15	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	5%
En desacuerdo	9	9%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	104	100%



Crea un ambiente de confianza y respeto en el que usted puede opinar libremente.	7%	89%	4%	0%	0%	
Se fomenta una relación positiva entre los compañeros de trabajo.	14%	75%	6%	0%	0%	
Se puede conversar abiertamente con los compañeros de trabajo.	35%	40%	25%	0%	0%	
Funciones y responsabilidades						
Asiste y cumple con los horarios de trabajo establecidos en la Institución.	45%	55%	0%	0%	0%	
Conoce las políticas y directrices que posee la Institución.	23%	27%	13%	37%	0%	
Cumple con las tareas que se le encomienda y actividades programadas	5%	95%	0%	0%	0%	
Revisa su trabajo para asegurar la calidad del mismo	17%	78%	5%	0%	0%	
Cumplimiento del perfil						
Cumple con las responsabilidades y funciones que le corresponde	30%	70%	0%	0%	0%	
Demuestra conocimiento y seguridad del cargo que desempeña.	25%	65%	15%	0%	0%	
Conoce las funciones-responsabilidades del puesto que desempeña	22%	76%	2%	0%	0%	
Ayuda a resolver los problemas de las personas	5%	95%	0%	0%	0%	
Tiene una actitud receptiva hacia las personas, presta atención a sus inquietudes y motivaciones	13%	87%	0%	0%	0%	
Estabilidad laboral						
Se le proporciona las herramientas y el espacio necesario para desarrollar sus actividades.	35%	42%	23%	0%	0%	

Siente que las funciones que realiza están fuera del cargo que ocupa.	0%	0%	30%	28%	42%	
Se siente motivado para realizar sus actividades.	35%	65%	0%	0%	0%	
Es tomado en cuenta para las decisiones que se tomen en la institución.	32%	61%	7%	0%	0%	
Capacitación						
La institución ofrece espacios de capacitación	10%	0%	14%	76%	0%	
Trata de autoevaluarse constantemente para ver cómo marcha en su trabajo.	10%	75%	15%	0%	0%	

Realizado por: Altamirano, J., 2022

Tabla 35-5: Resultado de evaluación a los ciudadanos



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°
DIRIGIDA A LA CIUDADANIA EN GENERAL**

Responda las siguientes preguntas como crea conveniente:

¿Con que frecuencia a solicitado la atención y servicios de la institución?

	#	%
Muy frecuentemente	240	74%
Frecuentemente	50	15%
Ocasionalmente	14	4%
Raramente	20	6%
Nunca	2	1%
Total	326	100%

¿Cree que el personal del municipio necesita capacitarse?

	#	%
Si	152	47%
No	174	53%
Total	326	100%

La ciudadanía comenta que es necesario realizar capacitaciones de orientación laboral, clima laboral y aspectos de atención al cliente.

¿Sus quejas y sugerencias son atendidas de la mejor manera por el personal de la institución?

	#	%
Siempre	250	77%

Casi siempre	30	9%
A veces	16	5%
Casi Nunca	20	6%
Nunca	9	3%
Total	326	100%

¿Cómo? Receptando las inquietudes y facilitando los trámites correspondientes para los que se asistió al municipio.

¿Por qué? No se les localizó en su puesto de trabajo y las gestiones tardan mucho tiempo.

¿Qué aspectos cree usted que deberían mejorar?

La atención

La agilidad

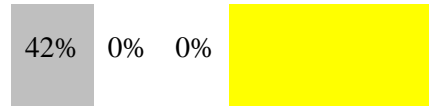
El tiempo de demora

Mejor gestión

SATISFACCIÓN	5	4	3	2	1	Nivel de desempeño
Cuando usted ha acudido a la oficina ha encontrado a esta persona en su respectivo puesto de trabajo.	28%	49%	23%	0%	0%	
Estuvo disponible y accedió a sus requerimientos	35%	56%	9%	0%	0%	
Le ha ayudado a resolver algún problema de forma inmediata.	34%	56%	10%	0%	0%	
Se comunica con usted de una forma clara y fácil de entender.	24%	35%	41%	0%	0%	
Le brinda un servicio adecuado.	24%	62%	12%	2%	0%	
Es cortés y amable.	15%	78%	6%	1%	0%	
Cumplió con sus expectativas.	33%	20%	47%	0%	0%	
Se siente satisfecho con el desempeño de los empleados del Municipio.	31%	69%	0%	0%	0%	

Está conforme con el servicio que presta la institución.

23% 35% 42% 0% 0%



Realizado por: Altamirano, J., 2022

Con la aplicación de la evaluación del desempeño, se logró obtener los siguientes resultados:

Los procesos que realiza el GADMI promueven el desarrollo local, el desarrollo humano integral atiende las diferentes necesidades de la población en el marco de sus atribuciones y competencias, la cuales, se desarrollan en coordinación con todas las áreas que existen dentro de la institución o áreas gubernamentales.

Los colaboradores de la institución ayudan en el cumplimiento de los objetivos en base a los valores que los identifican como miembros de la municipalidad, considerando que los valores permiten tener claras las prioridades laborales y personales, es decir, ayudan a alcanzar el éxito.

Dentro del municipio a través de talento humano se presentan parámetros y requerimientos de contratación, de acuerdo a lo que realice cada dirección o área, el Talento humano ingresa al sistema de empleo del consejo de gobierno para que la población participe a nivel general. Tener un conjunto de lineamientos claros a seguir hace de los procesos de contratación y capacitación, los cuales con frecuencia consumen tiempo y son difíciles, mucho más fáciles y menos estresantes para todos los involucrados.

La municipalidad en la actualidad no cuenta con un proceso de evaluación de personal, para lo cual requiere de un proceso de inducción, para que el personal se sienta parte de la organización y pueda ser evaluado, lo que permitirá medir las capacidades y habilidades de los colaboradores con la finalidad de poder orientar y guiar a cada trabajador para potenciarlos y hacerlos crecer profesionalmente.

Pese a que las actualizaciones de los lineamientos son constantes, es necesario dar a conocer a sus colaboradores los cambios que se van realizando de acuerdo a las normativas establecidas, considerando que la capacitación juega un papel importante para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que corresponde.

El GADMI expone a sus colaboradores las políticas de la institución para que conozcan los procedimientos que se realizan, sin embargo, se presenta un grupo de trabajadores quienes

desconocen de estas políticas, para la cual, es necesario considerar que es una herramienta que brindan el apoyo estructural para que la organización empresarial desempeñe las diferentes tareas importantes para la contribución del fin específico de la empresa.

Se conoce que los trabajadores se sienten estables laboralmente con las actividades que realiza y los cargos que ocupan. Es importante tener en cuenta que la finalidad de la estabilidad laboral se fundamenta en el derecho que tiene toda persona de trabajar, es a través del trabajo que toda persona alcanza su realización y dignificación, consigue ingresos para sustentar sus necesidades primarias y secundarias, así como de quienes dependen económicamente del trabajador. Esto va conjunto con el ambiente laboral, el mismo que hace que el trabajador se sienta a gusto desempeñando sus actividades. Es decir, dentro del GADMI se manejan formas de retribución y compensación al desempeño de los trabajadores, el mismo que permiten obtener un mejor resultado frente a los servicios que ofrece el municipio.

5.1.10 Estrategias de mejora

Según los resultados arrojados con la aplicación de la evaluación de desempeño, se propone las siguientes estrategias de mejora con el fin de lograr un adecuado ambiente de trabajo y el adecuado desempeño de los trabajadores del GADM del Cantón Isabela, de acuerdo con los siguientes aspectos.

Tabla 36-5: Estrategias para mejorar el desempeño

INDICADORES	CALIFICACIÓN	ESTRATEGIAS
AUTORIDADES		
Cumple con los horarios establecidos.	Muy bueno	Planificar las actividades que se realizaran en el día.
Considera que cumple con las normativas establecidas por la institución.	Bueno	Dar a conocer los objetivos corporativos.
Cumple con las funciones y tareas para las que fue asignado.	Muy bueno	Establecer metas y comisiones
Cumple con los objetivos de la institución.	Muy bueno	Poner expectativas claras

Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones y estrategias de la Institución	Muy bueno	Fomentar la participación de todos los colaboradores de la institución.
Busca el logro de los resultados de las otras áreas de trabajo.	Muy bueno	Promover un buen espacio de trabajo.
Tiene una buena relación con todos los empleados de la institución.	Muy bueno	Mejorar las relaciones laborales, mediante actividades sociales e integraciones.
Busca las mejores alternativas para dar solución a un problema.	Muy bueno	Saber escuchar y enlistar las posibles soluciones.
Involucra a otros para resolver los problemas	Deficiente	Incentivar el trabajo en equipo
Se compromete con las actividades programadas por la institución.	Muy bueno	Fomentar la participación y fijar recompensas a los mejores.
Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales.	Muy bueno	Crear valores que lo representen.
Guarda completa confidencialidad con la información que le proporciona la institución.	Muy bueno	Establecer los mecanismos adecuados que permitan dar una solución oportuna frente a un posible incumplimiento.
Propone nuevas ideas para mejorar las actividades de su trabajo	Muy bueno	Realizar actividades proactivas e integrales que permitan desarrollar sus habilidades.
Elabora estrategias para posibles dificultades que se presenten en el futuro	Muy bueno	Generar desafíos

TRABAJADORES

En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	Muy bueno	Fomentar el trabajo en equipo.
Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	Muy bueno	Realizar una evaluación constate para determinar el nivel de satisfacción con respecto a su puesto de trabajo.

La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	Bueno	Evitar conflictos y enemistades.
Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	Bueno	Evitar generar un ambiente pesado y desagradable, solucionar los problemas a tiempo.
El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	Deficiente	Mejorar la comunicación y reforzar las actividades en equipo.
Crea un ambiente de confianza y respeto en el que usted puede opinar libremente.	Muy bueno	Fomentar los valores que le identifican como tal.
Se fomenta una relación positiva entre los compañeros de trabajo.	Muy bueno	Usar la comunicación de forma estratégica tanto interna como externa.
Se puede conversar abiertamente con los compañeros de trabajo.	Muy bueno	Generar un ambiente de confianza.
Asiste y cumple con los horarios de trabajo establecidos en la Institución.	Muy bueno	Distribuir sus tiempos de manera óptima y oportuna.
Conoce las políticas y directrices que posee la Institución.	En observación	Dejar en claro los objetivos institucionales.
Cumple con las tareas que se le encomienda y actividades programadas	Muy bueno	Ser responsable con las actividades encomendadas y reconocer a los mejores.
Revisa su trabajo para asegurar la calidad del mismo	Muy bueno	Revisar los informes las veces que sean necesarias para verificar su validez.
Demuestra conocimiento y seguridad del cargo que desempeña.	Muy bueno	Realizar capacitaciones y actividades de orientación vocacional.
Ayuda a resolver los problemas de las personas.	Muy bueno	Conocer la historia veraz del asunto para solucionar el problema.

Tiene una actitud receptiva hacia las personas, presta atención a sus inquietudes y motivaciones	Muy bueno	Ser empático y promover el interés por atender a los usuarios.
Se le proporciona las herramientas y el espacio necesario para desarrollar sus actividades.	Déficit	Elaborar una requisición de materiales necesarios.
Siente que las funciones que realiza están fuera del cargo que ocupa.	Muy bueno	Elaborar un documento en el que se respalde las funciones que deben cumplir.
Se siente motivado para realizar sus actividades.	Muy bueno	Realizar actividades de integración y programas de incentivos.
Es tomado en cuenta para las decisiones que se tomen en la institución.	En observación	Realizar reuniones en las que todo el equipo de trabajo pueda dar sus opiniones.
La institución ofrece espacios de capacitación	Muy bueno	Fortalecer las actividades de capacitación y verificar que todos cumplan con los talleres.
Trata de autoevaluarse constantemente para ver cómo marcha en su trabajo.	Muy bueno	Realizar un análisis realizado para corregir errores.

CIUDADANÍA

Cuando usted ha acudido a la oficina ha encontrado a esta persona en su respectivo puesto de trabajo.	Muy bueno	Verificar el cumplimiento de los horarios de trabajo.
Estuvo disponible y accedió a sus requerimientos	Muy bueno	Atender de manera inmediata a las inquietudes y solicitudes de los ciudadanos.
Le ha ayudado a resolver algún problema de forma inmediata.	Muy bueno	Agilizar los trámites y buscar soluciones lo más pronto posible.
Se comunica con usted de una forma clara y fácil de entender.	Bueno	Entablar una comunicación afectiva y clara, con mucho respeto de parte y parte.
Le brinda un servicio adecuado.	Muy bueno	
Es cortés y amable.	Muy bueno	Fomentar la empatía.

Cumplió con sus expectativas.	Bueno	Ofrecer una atención personalizada.
Se siente satisfecho con el desempeño de los empleados del Municipio.	Muy bueno	Ser más eficientes.
Está conforme con el servicio que presta la institución.	Bueno	Direccionar a los ciudadanos a realizar los trámites de manera ágil y oportuna.

Realizado por: Altamirano, J., 2022

CONCLUSIONES

- A través de la investigación realizada se ha podido determinar la situación actual del personal que labora en el GADM de Isabela, en el que se refleja que la institución no ha realizado ningún tipo de evaluación del desempeño, sin embargo, es posible aplicar esta técnica a la organización únicamente con el propósito de mejorar el desarrollo profesional y personal, permitiendo a los gerentes observar a sus colaboradores e identificar fortalezas y debilidades, así como tomar decisiones en base a ellas.
- De acuerdo a lo planteado anteriormente, la Institución no cuenta con un manual de funciones, por lo que se utilizó el modelo de evaluación 360° para la investigación. A partir de los comportamientos que requerían un puesto, seleccionamos competencias para el análisis, teniendo en cuenta las entrevistas en profundidad que realizamos a personas clave que coincidían con la información brindada sobre sus actividades laborales en el día a día.
- Se encontró que el GADM de Isabela podría mejorar significativamente su desempeño ya que mediante la evaluación de los trabajadores ha sido un proceso integral y valioso para el equipo y organización. A través de este ejercicio, se ha identificado y reconocido las fortalezas y áreas de mejora de cada empleado, lo que nos ha permitido tomar decisiones informadas para optimizar la productividad y el desarrollo profesional en el futuro.

RECOMENDACIONES

- Establecer un sistema estructurado y periódico de evaluación del desempeño para los colaboradores. Esto permitirá medir su rendimiento de manera objetiva, identificar áreas de mejora y reconocer los logros y contribuciones destacadas. La evaluación debe enfocarse en el desarrollo profesional y personal, fomentando el crecimiento continuo de los empleados.
- Promover una cultura de retroalimentación continua entre los gerentes y los empleados. Esto permitirá que los colaboradores reciban comentarios constructivos sobre su trabajo, con el objetivo de mejorar su rendimiento y desarrollo profesional. Asimismo, los gerentes pueden utilizar esta retroalimentación para ajustar las estrategias y decisiones relacionadas con el personal.
- Se recomienda promover la colaboración entre departamentos y equipos, lo que facilitará el intercambio de conocimientos y experiencias, mejorando el rendimiento general.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, N. (2018). *Definición de desempeño laboral*. Recuperado de: <https://www.cuidatudinero.com/13098642/cual-es-la-definicion-de-desempeno-laboral>
- Alajo, S., & Yáñez, M. (2017). *Modelo de evaluación de desempeño del talento humano de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres del cantón Latacunga*. Obtenido de Repositorio UTC.
- Alles, M, (2008). *Desempeño por Competencias: Evaluación 360°*, Buenos Aires: Granica.
- Bohlander, G., Sherman, A., Snell, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 12°. Ed. México: Thomson Learning.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Falcón, V., Pertile, V., & Ponce, B. E. (2019). La encuesta como instrumento de recolección de datos sociales: Resultados diagnóstico para la intervención en el Barrio Paloma de la Paz (La Olla) - ciudad de Corrientes (2017-2018). *VII Congreso Nacional de Geografía de Universidades Públicas y XXI Jornadas de Geografía de la UNLP*. La Plata. Obtenido de https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.13544/ev.13544.pdf
- Gobierno del Encuentro. (17 de 03 de 2016). *Gobierno Galápagos*. Obtenido de <https://www.gobiernogalapagos.gob.ec/isabela-xliii-aniversario-de-cantonizacion/>
- Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). *La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores*. Obtenido de Repositorio ESPAM: <https://repositorio.esпам.edu.ec/bitstream/42000/1523/1/TTAP54D.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *INEC*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/galapagos.pdf>
- Lázaro Gutiérrez, R. (2021). En *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario*. Obtenido de <https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/28529/04%20TECNICAS-INVESTIGACION-WEB-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- LOSEP. (2018). *La Ley Orgánica de Servicio Público*. Quito. Obtenido de https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley_organica_servicio_publico2.pdf
- Martínez Ruiz, H. (2012). *Metodología de la investigación*. Cengage Learning. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/esepoch/39957?page=98>
- Martínez, M., Rueda, M., Cayo, L., & Villa, L. (2019). Formación por competencias: Reto de la educación superior. *Revista de Ciencias sociales*.

- Ministerio de trabajo. (2017). *Programa de capacitación en la Gestión de Talento humano*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wpcontent/uploads/2019/02/Documento-Programa-de-Capacitacion-enGestion-del-Talento-Humano.pdf>
- Montano, J. (2022). *Investigación Transversal*. Obtenido de <https://s9329b2fc3e54355a.jimcontent.com/download/version/1545154528/module/9548090669/name/Investigaci%C3%B3n%20Transversal.pdf>
- Montoya, C. (2017). Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del capital humano. *Visión de futuro*, 11.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la Gestión de la calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1-20.
- Münch, L. (2015). *Métodos y técnicas de investigación*. México : Trillas.
- Nolasco, D. (2020). *La evaluación del desempeño y su relación con la satisfacción laboral, área Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo – EMASEO EP*. (Tesis de pregrado). Recuperado de: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7316/1/T3190-MDTH-Nolasco-La%20evaluacion.pdf>
- Otero, A. (2018). *Enfoques de investigación*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION?enrichId=rgreq-dc8430a2db91d3db2d375fe81d165637-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMyNjkwNTQzNTtBUzo2NTc1MDAyMDY1NDI4NDhAMTUzMzc3MTY3MzQ1Mw%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf
- Pazmiño, G. (2020). *Diseño de un modelo integral de evaluación del desempeño para la empresa de cobranzas (BPACOMPANY) situada en Quito-Ecuador*. (Tesis de pregrado). Recuperado de: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7567/1/T3280-MDTH-Pazmi%C3%B1o-Dise%C3%B1o.pdf>
- Pulido Polo, M. (2015). *Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica*. Universidad del Zulia. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 18, 102-122. Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/ridu/v13n1/a08v13n1.pdf>
- Sánchez, J., & Calderon, V. (2018). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y gestión*, 54-82.
- Zafra, O. (2006). Tipos de investigación. *Revista Científica General José María Cordova*, 13-14.

ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA APLICADA AL ALCALDE DE ISABELA

1. ¿En términos generales cuál es su opinión sobre los procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Isabela?
2. ¿El personal del GADMI posee el conocimiento en cuanto a valores y objetivos de la institución?
3. ¿Existen lineamientos con los cuales se rija la empresa para la contratación de personal?
4. ¿Considera necesario identificar, analizar y evaluar los procesos internos de las áreas del GADMI mediante una evaluación del desempeño?
5. ¿Considera usted que el personal que labora dentro de la institución se encuentra capacitado para el área en la que desempeña?
6. ¿El proceso de inducción es siempre dada al nuevo personal?



ANEXO B: CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DEL GADM-CANTÓN ISABELA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO PARA SER CONTESTADO POR EL PERSONAL DEL GADM-CANTÓN ISABELA, PROVINCIA GALÁPAGOS

La presente encuesta aplicada personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Isabela es realizada de manera confidencial, con fines académico e investigativos.

OBJETIVO: Conocer el desempeño de cada empleado del GADMI en base a las competencias requeridas por el cargo que ocupa.

INSTRUCCIONES: A continuación, se presentan una serie de preguntas. Leer cuidadosamente cada pregunta y marcar con una “X” en la escala que mejor describa su opinión con respecto al comportamiento de la persona en cuestión.

IMPORTANTE: Al contestar las preguntas es necesario que responda con honestidad y objetividad posible en sus respuestas.

I. PERFIL DEL ENCUESTADO

Sexo:

Femenino ____

Masculino ____

Edad:

18 – 25 ____

26 – 33 ____

34 – 41 ____

42 – 48 ____

49 – 55 ____

+56 ____

Nivel de instrucción:

Primaria ____

Universitarios ____

Secundaria ____

Cuarto nivel ____

Tipo de evaluador:

Superior ____

Igual ____

Inferior ____

Cuarto nivel ____

Tiempo de trabajo:

De 1 a 2 años ____

De 2 a 3 años ____

De 3 a 4 años ____

4 años o más ____

2. CONOCIMIENTO

Pregunta 1: ¿El personal de la empresa tiene conocimiento sobre las políticas que se manejan dentro del GADMI?

a) Si ()

b) No ()

Pregunta 2: ¿Conoce las metas que establece El GADMI?

a) Si ()

b) No ()

Pregunta 3: ¿Realiza otras funciones que no van de acuerdo a las actividades para la cual fue contratado?

a) Si ()

b) No ()

Pregunta 4: ¿Cree que la estabilidad laboral influye en el desempeño de sus actividades?

a) Si ()

b) No ()

Pregunta 5: ¿Cómo califica su estabilidad laboral en la institución?

a) Estable ()

b) Poco Estable ()

c) Inestable ()

Preguntas	Siempre	Casi Siempre	A menudo	Casi Nunca	Nunca
¿Las acciones que realiza dentro de la municipalidad cumplen con su perfil profesional?					
¿Cumple con el horario de trabajo establecido por parte del Municipio?					

¿Se promueve y aplica el trabajo en equipo, intercambiando ideas, experiencias y dificultades para obtener mejores resultados en las actividades laborales dentro de la Municipalidad?					
¿Encuentra soluciones efectivas y de manera oportuna a las diversas situaciones que se presentan?					
¿El ambiente de trabajo es extraordinario, tranquilo, seguro y confiable?					
¿Demuestra tener conocimientos, habilidades y experiencia en su puesto de trabajo?					
¿Requiere de una constante supervisión para poder cumplir las normas y políticas establecidas en el GADMI?					
¿Ha sido evaluado alguna vez en temas referentes al desempeño de su trabajo?					
¿Con que frecuencia ha recibido capacitaciones que le ayuden a mejorar su desempeño laboral?					

ANEXO C: CÁLCULO DE LA HIPÓTESIS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	SI	NO	TOTAL
Cree que la estabilidad laboral influye en el desempeño de sus actividades	92	12	104
Ha sido evaluado alguna vez en temas referentes al desempeño de su trabajo	45	59	104
TOTAL	137	71	208

Fo	Fe	(Fo-Fe)	(Fo - Fe)²	$\frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
92	$\frac{137 \times 104}{208} = 68.5$	92 - 68.5 = 23.5	552.25	$\frac{(92 - 68.5)^2}{68.5} = 8.06$
12	$\frac{71 \times 104}{208} = 35.5$	12 - 35.5 = -23.5	552.25	$\frac{(12 - 35.5)^2}{35.5} = 15.56$
45	$\frac{137 \times 104}{208} = 68.5$	45 - 68.5 = -23.5	552.25	$\frac{(45 - 68.5)^2}{68.5} = 8.06$
59	$\frac{71 \times 104}{208} = 35.5$	59 - 35.5 = 23.5	552.25	$\frac{(59 - 35.5)^2}{35.5} = 15.56$
				47.24

ANEXO D: MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A AUTORIDADES



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°
DIRIGIDA A LAS AUTORIDADES**

Datos del evaluado

Nombres: _____ **Puesto:** _____

Datos del evaluador

Nombre: _____

Relación con el evaluador: **Jefe** **Colega** **Subordinado**
(Marcar con una X)

Instrucciones

Leer detenidamente las preguntas
Responde manera crítica y objetiva
Marque con una X la respuesta que crea apropiada.

¿Se ha realizado alguna vez algún tipo de evaluación de desempeño dentro de la institución?

Si No

¿Con qué frecuencia es capacitado dentro del municipio?

Siempre Casi Siempre A veces Casi nunca Nunca

¿La institución tiene políticas de ascenso?

Si No

Le pedimos responder las siguientes preguntas de acuerdo a la siguiente escala:

5 4 3 2 1
Siempre Con frecuencia Algunas veces Rara vez Nunca

Indicadores de gestión	Calificación				
Responsabilidad y cumplimiento	5	4	3	2	1

Cumple con los horarios establecidos.

Considera que cumple con las normativas establecidas por la institución.

Cumple con las funciones y tareas para las que fue asignado.

Cumple con los objetivos de la institución.

Trabajo en equipo

Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones y estrategias de la Institución

Busca el logro de los resultados de las otras áreas de trabajo.

Tiene una buena relación con todos los empleados de la institución.

Solución a problemas

Busca las mejores alternativas para dar solución a un problema.

Involucra a otros para resolver los problemas

Destrezas y habilidades

Calificación

Integridad

5 4 3 2 1

Se compromete con las actividades programadas por la institución.

Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales.

Guarda completa confidencialidad con la información que le proporciona la institución.

Iniciativa

Propone nuevas ideas para mejorar las actividades de su trabajo

Elabora estrategias para posibles dificultades que se presenten en el futuro

OBSERVACIONES:

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS:

ANEXO E: MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A TRABAJADORES



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°
DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES**

Datos del evaluado

Nombres:

Puesto:

Instrucciones

Leer detenidamente las preguntas

Responde manera crítica y objetiva

Marque con una X la respuesta que crea apropiada.

¿Qué nivel de educación tiene?

Primaria Secundaria Superior Postgrado Ninguno

¿Se ha realizado alguna vez algún tipo de evaluación de desempeño dentro de la institución?

Si No

¿Con qué frecuencia es capacitado dentro del municipio?

Siempre Casi Siempre A veces Casi nunca Nunca

¿La institución tiene políticas de ascenso?

Si No

¿Está de acuerdo con el sueldo que percibe?

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

Le pedimos responder las siguientes preguntas de acuerdo a la siguiente escala:

5 4 3 2 1

Siempre Con frecuencia Algunas veces Rara vez Nunca

Ambiente de trabajo

Calificación

En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.

Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.

La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.

Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.

El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.

Crea un ambiente de confianza y respeto en el que usted puede opinar libremente.

Se fomenta una relación positiva entre los compañeros de trabajo.

Se puede conversar abiertamente con los compañeros de trabajo.

Funciones y responsabilidades

Asiste y cumple con los horarios de trabajo establecidos en la Institución.

Conoce las políticas y directrices que posee la Institución.

Cumple con las tareas que se le encomienda y actividades programadas

Revisa su trabajo para asegurar la calidad del mismo

Cumplimiento del perfil

Cumple con las responsabilidades y funciones que le corresponde

Demuestra conocimiento y seguridad del cargo que desempeña.

Conoce las funciones- responsabilidades del puesto que desempeña

Ayuda a resolver los problemas de las personas

Tiene una actitud receptiva hacia las personas, presta atención a sus inquietudes y motivaciones

Estabilidad laboral

Se le proporciona las herramientas y el espacio necesario para desarrollar sus actividades.

Siente que las funciones que realiza están fuera del cargo que ocupa.

Se siente motivado para realizar sus actividades.

Es tomado en cuenta para las decisiones que se tomen en la institución.

Capacitación

La institución ofrece espacios de capacitación

Trata de autoevaluarse constantemente para ver cómo marcha en su trabajo.

OBSERVACIONES:

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS:

ANEXO F: MODELO DE EVALUACIÓN DIRIGIDA A LA CIUDADANÍA



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°
DIRIGIDA A LA CIUDADANIA EN GENERAL**

Instrucciones

Leer detenidamente las preguntas

Responde manera crítica y objetiva

Marque con una X la respuesta que crea apropiada.

Responda las siguientes preguntas como crea conveniente:

¿Con que frecuencia a solicitado la atención y servicios de la institución?

Muy frecuentemente Frecuentemente Ocasionalmente Raramente
Nunca

¿Cree que el personal del municipio necesita capacitarse?

Si No

Si su respuesta es SI, ¿en qué temas cree usted que deberían capacitarse?

¿Sus quejas y sugerencias son atendidas de la mejor manera por el personal de la institución?

Siempre ¿Cómo? _____

Casi Siempre

A veces

Casi nunca

Nunca ¿Por qué? _____

¿Qué aspectos cree usted que deberían mejorar?

Le pedimos responder las siguientes preguntas de acuerdo a la siguiente escala:

	Siempre 5	Casi siempre 4	Muchas veces 3	Pocas Veces 2	Nunca 1
SATISFACCIÓN	5	4	3	2	1
Cuando usted ha acudido a la oficina ha encontrado a esta persona en su respectivo puesto de trabajo.					
Estuvo disponible y accedió a sus requerimientos					
Le ha ayudado a resolver algún problema de forma inmediata.					
Se comunica con usted de una forma clara y fácil de entender.					
Le brinda un servicio adecuado.					
Es cortés y amable.					
Cumplió con sus expectativas.					
Se siente satisfecho con el desempeño de los empleados del Municipio.					
Está conforme con el servicio que presta la institución.					
OBSERVACIONES:					



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: 16 / 08 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: FIORELY JAZMÍN ALTAMIRANO YÁNEZ
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



1621-DBRA-UPT-2023