UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

ESCUELA DE POSGRADO

APLICACIÓN DE UN MODELO DE SISTEMA DE EVALUACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LOS MUNICIPIOS DE LA PROVINCIA DE MANABÍ

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN

AUTORA

MARYURI YAHAIRA BRIONES MERA

ASESORA

DRA LUCERO LUCEDA DAVILA

TRUJILLO – PERÚ

2018

DEDICATORIA

A "Dios"

Con la fé infinita que le tengo a nuestro padre celestial, guía permanente de mi vida, gracias por darme fortaleza, sabiduría, dedicación para enfrentar todo reto en mi vida profesional y por culminar la presente investigación.

A mis queridos padres

De los que he recibido apoyo total en mi formación personal, moral y espiritual, a quienes les debo todo lo que soy, con amor y sacrificio me enseñaron a salir adelante aun en los momentos más difíciles de mi vida.

A mis hijos

Parte fundamental de mi vida a los que amo con toda la fuerza de mi corazón y que son fuente inagotable de inspiración para alcanzar las metas propuestas.

Al amor de mi vida

Por ser como eres un hombre excepcional con una gran calidad humana, gracias amor por estar a mi lado y brindarme su apoyo en todo momento. Complemento ideal de mi vida

A mis inseparables

Quienes son ejemplo de valores morales, mis sinceros agradecimientos y admiración para ustedes quienes con nobleza y entusiasmo nos guiaron por el camino de la superación y las sabias enseñanzas.

RECONOCIMIENTO

"La gratitud es el valor que nunca se muere en los corazones nobles"

Exteriorizo mi gratitud a:

- A Dios, quien iluminó mi mente y me dio la fortaleza y sabiduría desde el inicio del doctorado en Administración.

A toda la directiva y docentes de la Universidad Privada Antenor Orrego, por su apoyo y colaboración para la realización de esta investigación.

Especial reconocimiento a la Dra. Lucero Uceda Dávila, asesora de tesis, por las orientaciones brindadas. Gracias por sus sugerencias y críticas constructivas las que fortalecieron mis conocimientos

A los compañeros y compañeras por su amistad y camaradería compartidos en estos años de estudios, los que nunca serán olvidados.

UNIVERSITY ANTENOR ORREGO

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación, titulada: "Aplicación de un modelo de sistema de evaluación para mejorar el desempeño de los servidores públicos de los municipios de la provincia de Manabí." tiene como objetivo "Determinar la importancia de la aplicación de los sistemas de evaluaciones del desempeño para medir el desempeño profesional en eficacia y eficiencia de los empleados de los municipios de la provincia de Manabí. Los sistemas de evaluaciones son un proceso que implica la unión de todos los procesos y actividades que se deben realizar para optimizar la eficiencia de los funcionarios en sus puestos de trabajos. El tipo y el diseño de investigación empleado es el descriptivo, no experimental, los instrumentos y técnicas permitieron identificar la relación entre las variables, la cual valida la hipótesis, de acuerdo con la investigación de campo, "La aplicación de los sistemas de evaluaciones del desempeño incide positivamente en el desempeño profesional en eficacia y eficiencia de los empleados de los municipios de la provincia de Manabí.". Luego de la investigación de campo e institucional se llegó a la conclusión que es necesario aplicar un modelo de evaluaciones que permita a los funcionarios fortalecer sus conocimientos en beneficios de la institución.

Descriptores de tesis

Desempeño, eficiencia, evaluaciones, competitividad, buen servicio, optimización del recurso humano

EXECUTIVE SUMMARY

This research, entitled ". Application of a model evaluation system to improve the performance of public servants in the municipality of province of Manabí " Aimed "Determining the importance of implementing systems evaluations performance to measure professional performance in effectiveness and efficiency of the employees of the municipality of province of Manabí. Systems evaluations are a process that involves the union of all processes and activities to be performed to optimize the efficiency of funcioanriso in their jobs. The type and research design are descriptive, not experimental, tools and techniques helped identify the relationship between the variables, which validates the hypothesis, according to field research, "The application of systems assessments performance positively affects job performance in effectiveness and efficiency of the employees of the municipality of the province of Manabí. " After field research and institutional he concluded that it is necessary to apply a model of assessments that allow officials to strengthen their knowledge of benefits of the institution

Descriptors thesis

Performance, efficiency evaluations, competitiveness, good service, optimization of human recurso.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA i

RECONOCIMIENTO iii

UNIVERSITY ANTENOR ORREGO iv

RESUMEN EJECUTIVO iv

EXECUTIVE SUMMARY v

ÍNDICE GENERAL vi

I. INTRODUCCIÓN 1

1.1. Antecedentes de la investigación 3

1.3.- Justificación 9

1.4. Enunciado y formulación del problema 10

1.4.1. Formulación proposicional del problema 12

1.5. Objetivos 13

1.5.1. General 13

1.5.2. Objetivos específicos 14

1.6.1.- General 14

1.6.2.- Específica 15

1.7.- Operacionalidad de variables 15

II MARCO TEÓRICO 18

2.1 Competencias laborales 19

2.1.1. Finalidad de aplicación de modelo de gestión por competencias. 19

2.1.2.- Definición de competencias 22

2.1.3.- Principales enfoques. 24

2.1.3.1.- Enfoque anglosajón. 25

2.1.3.2.- Enfoque francés. 27

2.1.4.- Tipos de competencias. 29
2.1.5.- Técnicas para determinar el perfil de competencias. 31
2.1.6.- Evaluación de competencias. 34
2.1.7.- Método evaluación 360° 35
2.1.8.- Concepto de evaluación 360° 37
2.1.9.- Objetivo de la evaluación 360° 37
2.1.10.- Características de la evaluación 360° 37
2.1.11.- Factores del modelo de evaluación 360° 38
2.1.12.- Método del Assesment Center. 41
2.1.13.- El test de Monster 42
2.1.14.- El software de evaluación de competencias S.O.S.I.A. 45
2.2 Evaluación del desempeño 48
2.2.1.- Evaluación del concepto 48
2.2.1.- ¿Qué es la evaluación del desempeño? 49
2.2.2.- ¿Qué es sistema de evaluación del desempeño? 51
2.2.3.- ¿Qué es medición de desempeño? 51
2.2.4.- Importancia 51
2.2.5.- Objetivos de la evaluación 51
2.2.6.- Principios de la evaluación 52
2.2.7.- Ventajas de la evaluación 52
III MATERIAL Y MÉTODOS 54
3.1. Material: 54
3.1.1. Población 54
3.1.2. Muestra 54
3.1.3. Unidad de análisis. 56
3.2. Métodos 56

3.2.1. Tipo de estudio 56
3.2.2. Diseño de la investigación 57
3.2.3. Operativa de variable 58
3.2.4. Instrumento de recolección de datos. 58
3.2.5.- Procedimiento y análisis estadístico 59
IV RESULTADOS 60
Exposición y discusión de los resultados 60
V DISCUSIÓN 78
6. LA PROPUESTA **82**
6.1.- Título de la propuesta 82
6.1.1. Introducción 82
6.2 Objetivos 83
6.2.1. Objetivo general 83
6.2.2. Objetivos específicos 83
6.3. Fundamentación e importancia de la propuesta 83
6.4. Fundamentación teórica 84
6.5. Operatividad del modelo de evaluación 360º por competencias. 85
6.5.1. Objetivos de la evaluación del desempeño 86
6.5.2. Razones para evaluar el desempeño 86
6.5.3. Componentes de la evaluación al desempeño del recurso humano 87
6.5.4. Pasos en la evaluación del desempeño 87
6.5.5 Problemas en la evaluación del desempeño 88
6.5.6. Ventajas de la evaluación del rendimiento 88
6.5.6. Beneficio de la propuesta 88
6.5.7. Factores de la evaluación de desempeño 90
6.5.8. Matriz de evaluación 91

6.5.9. Método de evaluación 360° 93
6.6.- Desarrollo del modelo de evaluación 360° 93
6.6.1.- Módulo de evaluación del desempeño 96
6.7.- Cronograma, implementación, recursos para la ejecución y la evaluación. 97
6.8.- Estrategias 99
6.9.- Implementación del plan de mejora 100
6.10.- Beneficios de aplicación de la prueba de evaluación 360 grados 102
7.- Conclusiones 105
8.- Recomendaciones 107
9.- Referencias bibliográficas 109

ÍNDICE CUADROS

Cuadro 1 Se encuentra usted satisfecho con la labor que desempeña 60

Cuadro 2 El trabajo que usted realiza esta acorde con su preparación 61

Cuadro 3 Considera que la empresa tiene un buen clima organizacional 62

Cuadro 4 En qué grado conoce los objetivos y metas de la institución 63

Cuadro 5 Cree que la organización cumple con las leyes, 64

Cuadro 6 Señale lo que usted considera un obstáculo para el desempeño 65

Cuadro 7 Conoce los resultados de su evaluación 66

Cuadro 8 Conoce el objetivo de la evaluación del desempeño 67

Cuadro 9 Considera que la institución cumple con sus expectativas 68

Cuadro 10 Cree que los directores evalúan los conocimientos 69

Cuadro 11 Considera que el departamento de recursos humanos cumple 70

Cuadro 12 En caso de dudas recurre al departamento de recursos 71

Cuadro 13 Se potencializa sus competencias profesionales 72

Cuadro 14 La institución les brinda capacitaciones constantes 73

Cuadro 15 Las evaluaciones realizadas le ayudan en su desempeño 74

Cuadro 16 Cree que la empresa debería cambiar el sistema de evaluación 75

Cuadro 17 Existe un plan de mejora en función de su desempeño 76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Satisfacción laboral 60

Gráfico 2 Perfiles de trabajo 61

Gráfico 3 Clima organizacional 62

Gráfico 4 Conocimientos de objetivos y metas 63

Gráfico 5 Cumplimientos de leyes 64

Gráfico 6 Obstáculo para el desempeño de funciones 65

Gráfico 7 Resultados de evaluaciones 66

Gráfico 8 Objetivo de la evaluación 67

Gráfico 9 Cumplimientos de expectativas 68

Gráfico 10 Evaluación de conocimiento 69

Gráfico 11 Recursos humanos cumple con su trabajo 70

Gráfico 12 Reclamos de evaluaciones 71

Gráfico 13 Potencialización de competencias 72

Gráfico 14 Capacitaciones 73

Gráfico 15 Mejoramiento de desempeño 74

Cuadro 16 Cambio de sistema de evaluación de desempeño 75

Gráfico 17 Existencia de plan de mejoras 76

1. INTRODUCCIÓN

En una organización o institución, es importante que cada una de las personas se sientan comprometidas con los objetivos de la empresa y realicen sus actividades de manera eficiente dentro de sus puestos de trabajo, que estén encaminadas al logro de dichos objetivos. Para que exista eficiencia y eficacia es necesario que estas actividades se realicen con el mayor rendimiento posible y con la menor cantidad de recursos. Sin embargo, esto no siempre sucede, los objetivos principales se pierden, existe baja productividad y a la final deficiente administración de la institución.

La evaluación de desempeño es un proceso sistemático en el que se miden los resultados de cada trabajador en su área de trabajo, tomando en cuenta sus habilidades, actitudes y cualidades, de tal manera que se puede identificar si existen necesidades de perfeccionamiento y capacitación. La evaluación del desempeño es un proceso técnico que tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa, por parte de los jefes inmediatos, del grado de eficacia con que los trabajadores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo.

La evaluación de los recursos humanos es un proceso destinado a comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo, tratando de elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hace saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influye en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorará su rendimiento.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales. La información obtenida de la evaluación de los trabajadores sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus funciones y proponer los cambios necesarios que afecten a comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con lo que se quiere medir; características, conductas o resultados. Los primeros son los más usados, sin embargo, no son los más objetivos.

> "Los basados en conductas brindan a los empleados información orientada a la acción, por lo cual son mejores para el desarrollo de las personas. La evaluación basada en resultados es bastante utilizada ya que se focaliza en contribuciones mesurables que los empleados realizan en la organización"[1].

Esta herramienta surge como un sistema mediante el cual, el empresario puede apreciar la integración de las personas en sus puestos, mejorar su actuación futura, y con ello, mejorar los resultados de la empresa. Disponer en la empresa de un procedimiento y soporte técnico para la evaluación del desempeño, permite que el proceso alcance grandes cotas de objetividad y homogeneidad.

[1] Alles. M. (2006) Desempeño por competencia. Evaluación 360º Argentina Editorial Garica pág. 31.

1.1. Antecedentes de la investigación

Antecedentes de proyectos y tesis realizadas sobre el tema "Modelo de gestión operativa para mejorar la calidad de educación media", no pudieron ser encontrados, de lo que se establece que es un tema inédito. Sin embargo, entre los trabajos de investigación encontrados, existen algunos parecidos o relacionados, realizados dentro y fuera del país, tales como:

Ezequiel Guzmán Dalia Liliana, año (1999) de la Universidad autónoma de México en su trabajo de grado titulado "El manejo exitoso de los recursos humanos a través de la evaluación del desempeño." en el cual se empleó un tipo de investigación documental. Con las conclusiones:

> "La naturaleza humana introduce una especial complejidad en el manejo de las organizaciones, por esta razón la administración de recursos humanos debe poseer suficientes habilidades y conocimientos para la conducción exitosa de este recurso a través de la implementación de las actividades necesarias para seleccionar, mantener motivado a su personal, evaluando su actuación. Por consiguiente, para lograr alcanzar los objetivos propuestos por parte de las organizaciones se deben contar con un personal apto que permita competir en el demandante ambiente empresarial. Entonces, es importante expresar que la evaluación del desempeño juega un papel fundamental en las empresas ya que a través de ella se puede determinar cuál es personal más competente para ejercer las actividades inherentes a los cargos.
>
> Se puede concluir que al considerar el recurso humano como factor decisivo y un activo importante se deben implementar políticas bien definidas de evaluación del desempeño para

detectar las fallas que se presenten en el seno de las organizaciones, con el fin de lograr cambios favorables en su estructura y funcionamiento".[2]

En el mismo se estudia las actitudes de los empleados en la realización de su trabajo; se relaciona con la investigación actual porque da un enfoque de cómo es la conducta de los empleados en condiciones ambientales no adecuadas y sin una supervisión de su desempeño.

Cedeño. M. Lolimar. Año (2010), de la universidad autónoma de Oriente – Venezuela, en su trabajo de grado titulado "Implementación de un sistema automatizado que optimice la gestión de los procesos administrativos del área servicios médicos", con las siguientes conclusiones:

La comunicación con el cliente representó una clave fundamental para poder validar los requisitos y cumplir con sus necesidades o requerimientos. La comunicación se da a partir de cada una de las iteraciones a lo largo del proceso de desarrollo. Diseñar la aplicación, utilizando la herramienta de modelado de sistemas UML, permitió tener una visión detallada del mismo, en función de los diferentes diagramas realizados. La metodología Gray Watch, resultó ser una técnica favorable en el proceso de desarrollo de software, brindando una serie de técnicas y procedimientos que ayudaron a desarrollar la aplicación y cumplir con los objetivos planteados.

A pesar de considerar la flexibilidad del sistema, es decir, que pueda ser adaptado a cambios; en el futuro podría ser necesario la incorporación de nuevos módulos o cambios en

[2] Ezequiel Guzmán Dalia Liliana, año (1999) "El Manejo Exitoso De Los Recursos Humanos A Través De La Evaluación Del Desempeño. (Tesis Doctoral) México Universidad Autónoma de México

los formularios, dependiendo de la evolución del servicio médico en cuanto a la atención y especialistas.

El sistema le permite al personal que labora en el servicio médico de la universidad, llevar un control y seguimiento de las historias medicas de los pacientes, registros de la boleta. La utilización de herramientas, resultan de gran ayuda para el proceso de desarrollo de software, facilitando la labor de muchas tareas e impactando de manera positiva en el tiempo. No existe una forma única de modelar sistemas, todo depende de la perspectiva del analista y del grado de detalle que desee implementar para dicha labor. [3]

En la cual se utilizó un tipo de investigación descriptiva y se da referencia a la continua evolución de la tecnología informática y el creciente interés de la administración por alcanzar un desempeño más efectivo, han incrementado el uso de sistemas automatizados como mecanismos para enfrentar la competitividad de manera más eficiente

Antonio Castro Cerpa (2007) evaluación del desempeño para la empresa de transporte, escuela de negocio, Perú, su objetico general determinar en qué medida las cualidades propias del empleado se ajustan con respecto a los requerimientos mínimos del puesto. En el mediano plazo las mejoras obtenidas.

La situación actual y el alto nivel de competitividad entre las empresas, hace que se deba contar con la herramienta de gestión de evaluación de desempeño en Aero Cóndor, proponemos que la herramienta diseñada, se debe implementar en el área de servicio de

[3] Cedeño. M. Lolimar. Año (2010), Implementación De Un Sistema Automatizado Que Optimice La Gestión De Los Procesos Administrativos Del Área Servicios Médicos (Tesis de Grado) de la Universidad Autónoma Universidad De Oriente-Venezuela

atención al cliente, como un programa piloto, con la finalidad de verificar la confiabilidad de la evaluación de desempeño propuesta.

La descripción de puestos nos ha permitido determinar los factores de evaluación de desempeño, los mismos que no son estáticos, estos pueden modificarse de acuerdo con el contexto que se presente y a los objetivos que la empresa pueda plantearse en el futuro.

La evaluación de desempeño servirá para sentar las bases de las demás herramientas de gestión del factor humano que se deseen implementar, en el futuro inmediato, así misma la fase de capacitación de los evaluadores es vital, dado que la mejor herramienta que se pueda diseñar fracasará si no se entrena en su manejo.

El método más adecuado elegido para evaluar el desempeño en aero cóndor es mixto, comprende escalas gráficas de factores discontinuos continuos e incidentes críticos, por ser de fácil aplicabilidad y porque permitirá resaltar los hechos positivos o negativos presentados en el periodo de evaluación registrados en formato de incidentes críticos al cual podrá recurrir el inmediato superior tantas veces sea necesario, para ser más objetiva su evaluación[4]

Contreras Rozó Nancy Coromoto, del instituto universitario de tecnología Dr. Cristóbal Mendoza El Vigía Edo. Mérida en su tesis de grado titulada "Propuesta para la creación del área de evaluación del desempeño en el departamento de recursos humanos de la empresa. Hierro Acero el Vigía." Año (2000), en cuya investigación de campo, se resalta la necesidad de un área de evaluación del desempeño del personal en dicha empresa para mejorar significativamente la calidad de sus procesos y la importancia de una constante evaluación de sus miembros y de esta manera fortalecer las relaciones patronales con sus empleados. Concluye:

[4] Antonio Castro Cerpa (2007) Evaluación del Desempeño para la Empresa de Transporte, (Tesis de Grado) Escuela de Negocio, Perú

La naturaleza humana introduce una especial complejidad en el manejo de las organizaciones, por esta razón la administración de recursos humanos debe poseer suficientes habilidades y conocimientos para la conducción exitosa de este recurso a través de la implementación de las actividades necesarias para seleccionar, mantener motivado a su personal, evaluando su actuación. Por consiguiente, para lograr alcanzar los objetivos propuestos por parte de las organizaciones se deben contar con un personal apto que permita competir en el demandante ambiente empresarial.

Entonces, es importante expresar que la evaluación del desempeño juega un papel fundamental en las empresas ya que a través de ella se puede determinar cuál es personal más competente para ejercer las actividades inherentes a los cargos. Se puede concluir que al considerar el recurso humano como factor decisivo y un activo importante se deben implementar políticas bien definidas de evaluación del desempeño para detectar las fallas que se presenten en el seno de las organizaciones, con el fin de lograr cambios favorables en su estructura y funcionamiento[5].

Referida con la temática actual porque refleja que a través de la evaluación del desempeño se puede llegar a fortalecer las relaciones entre organización y empleados.

[5] Contreras Rozó Nancy Coromoto, Año (2000), Propuesta para la creación del área de evaluación del desempeño en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Hierro Acero el Vigía. (Tesis) Edo. Mérida, Venezuela

1.2. Planteamiento del problema

La constatación del problema de investigación se realizó a través del ejercicio en que la autora del presente trabajó realizo el análisis del diagnóstico Institucional realizado en el departamento de talento humano en los municipios. Poniendo el énfasis en la evaluación de desempeño gestión cuya primera etapa fue la descripción de cargos y su posterior verificación de resultados para diseñar el plan anual de capacitación. La evaluación de desempeño con el cual se trabaja propone la auto-evaluación en ellas, muchos funcionarios se sobre-califican y muchos son implacables consigo mismos. Ni unos ni otros asumen el camino correcto. Por ello, analizar la mirada de los pares y subordinados puede ser de gran ayuda para analizar su propia visión.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis., el funcionario debe comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Luego, reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Para el municipio y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias. Entre la problemática tenemos:

Falta de cooperación y solidaridad entre sus integrantes expresada principalmente en las acciones de gestión técnico-operativa, porque no existe un trabajo armónico y en equipos y se mal entiende los valores de cooperación y solidaridad en el trabajo, por ejemplo, de cubrir faltas graves en el trabajo, sin tomar en cuenta las consecuencias que pueden producir para la empresa.

Basándose con justificaciones que la norma no es clara en resolver y sancionar estos actos y por lo cual no se presta relevancia a su cumplimiento.

Limitado desempeño de sus labores profesionales en la institución. Por la falta de motivación intrínseca y extrínseca, es decir no existen estímulos organizados por la gestión institucional, ni metas ordenadas a cumplir que propongan un trabajo de compromiso con su institución. Algunos empleados están trabajando en otras actividades, principalmente privadas que absorben su potencialidad de servicio íntegro a la empresa, debido a los sueldos que perciben no cubren todas las necesidades básicas. Los organismos seccionales, por el incremento y complejidad de las actividades y funciones que actualmente realiza el personal administrativo, debe incorporar nuevas técnicas y herramientas de evaluaciones que le ayuden a ofrecer un servicio de calidad, de esta forma lograrán mejorar y mantener la efectividad operativa

1.3.- Justificación

La presente investigación se justifica desde la perspectiva en la gestión del recurso humano ya que permitirá medir el desempeño laboral, como una herramienta adecuada para establecer índices de rendimiento de los funcionarios de los municipios de la provincia de Manabí-Ecuador, además servirá para crear planes y políticas de fortalecimiento para los funcionarios, ya que el verdadero objetivo de las evaluaciones es el desarrollo de las personas.

Las evaluaciones 360° es una herramienta conocida, pocas veces se pone en práctica ya que implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal involucrado. Como el

nombre lo indica, pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más completa y objetiva como sea posible, para obtener información desde todos los ángulos.

El éxito de las organizaciones se encuentra plenamente ligado al desempeño que tenga su personal, por lo que es de vital importancia evaluar el desempeño del mismo para conocerlo y entonces mejorarlo. Lo anterior se puede realizar a través de la evaluación de 360º, para detectar las áreas de oportunidad y poder establecer estrategias para mejorar. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

1.4. Enunciado y formulación del problema

Le evaluación del desempeño, constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera

en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Partiendo de la teoría de la administración y la evolución de los procesos administrativos a la par el desarrollo del talento humano sobre el capital, genera en las instituciones una preocupación en sus gerentes sobre las competencias y fortalecimientos de conocimientos de sus dirigidos, lo cual denota el cambio de mentalidad de los administradores que antes se preocupaban por la eficiencia de sus maquinarias y equipos como mecanismos para aumentar su productividad.

Con el transcurrir del tiempo y con el fortalecimiento de las escuelas de relaciones humanas las empresas dan un cambio en las conceptualizaciones de aumentar su productividad, hora basada en el desarrollo del conocimiento de sus empleados. Los municipios no han definido las competencias que deben tener sus empleados, por lo tanto, al realizar los procesos de selección de los nuevos trabajadores, se tienen en cuenta aspectos técnicos, de educación y experiencia, que se refiere más a requisitos mínimos, sin tener en cuenta habilidades del comportamiento del individuo, las cuales apalancan un excelente desempeño.

Las organizaciones modernas utilizan la evaluación del personal para determinar incrementos de sueldos, necesidades de capacitación y desarrollo, así como ofrecer la documentación para apoyar las acciones de rotación de personal. En consecuencia, una evaluación bien manejada sirve como instrumento de supervisión y desarrollo de personal. La evaluación del trabajador se convierte en un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del desempeño de un trabajador, es una herramienta de dirección, imprescindible en la actividad administrativa, ayuda a determinar políticas de recursos humanos adecuados a las necesidades de

la organización. La evaluación es un proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre los recursos humanos. ¿De qué manera la evaluación de desempeño influye positivamente en el desempeño profesional en los empleados de los municipios de la provincia de Manabí-Ecuador?

1.4.1. Formulación proposicional del problema

Toda organización tiene una finalidad, tiene objetivos, la cual pasa por diferentes ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento como la globalización, esto no solo implica la necesidad de mantener la estabilidad financiera, sino que también es necesario enfrentar el reto que tiene que ver con la transformación de la fuerza laboral.

Actualmente, nos encontramos en una época en que las empresas gastan grandes presupuestos en implementación de tecnológicas, el desgaste organizacional es impresionante, se pierden grandes talentos en el camino y los beneficios reales terminan siendo marginales debido a la falta de atención al talento humano los mismos que no fueron atendidos en su momento de manera adecuada, dicho esto, es que el principal problema que orilló a esta investigación es que los planes y programas de capacitación están enfocados 100% a desarrollar e incrementar aspectos técnicos que tienen que ver con iniciativas de rediseño de procesos, cambios en las estructuras organizacionales que prometen grandes cambios y la solución definitiva a sus problemas, sin embargo, casi nunca logran el impacto que se esperaban.

Tal es así, que cuando en una organización se ignora el factor humano esto se traduce en una plantilla inestable, desmoralizada, carente de entusiasmo. Por el contrario, cuando una organización se enfoca en la mejora continua de su personal, éste responde con lealtad y se esfuerza en dar lo mejor de sí. Por tal motivo en la actualidad el éxito de una empresa viene determinado por las competencias laborales que presentan sus empleados, lo que le permitirá al empleado conocer de manera objetiva el dominio de sus competencias de tal manera que genere conciencia de su autodesarrollo para el cumplimento del perfil de su puesto y para la organización le permitirá tomar decisiones para promociones, remuneración, identificar personas claves y generar planes desarrollo encaminados al logro de los objetivos organizacionales.

La evaluación de desempeño por el sistema en el cual se trabaja en los municipios, propone la autoevaluación. En esta, mucha persona se sobre-califican y muchas otras son implacables consigo mismas. Ni unos ni otros asumen el camino correcto. Por ello, analizar la mirada de los pares y subordinados puede ser de gran ayuda para analizar su propia visión. ¿De qué manera la evaluación del desempeño influye positivamente en el desempeño profesional en los empleados de los municipios de la provincia de Manabí - Ecuador?

1.5. Objetivos

1.5.1. General

Determinar la importancia de la aplicación de los sistemas de evaluaciones para el mejoramiento del desempeño de los empleados de los municipios de la provincia de Manabí-Ecuador.

1.5.2. Objetivos Específicos

Analizar los sistemas de evaluaciones de desempeño que aplican los municipios.

Conocer las evaluaciones de desempeño de cada uno de los funcionarios de acuerdo con diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.

Comprobar las acciones de apoyo que ofrecen los organismos seccionales para el desarrollo de habilidades y destrezas de los empleados.

Desarrollar una propuesta de modelo de evaluación 360°

1.6.- Formulación de la hipótesis

1.6.1.- General

La aplicación de un sistema de evaluación mejora el desempeño profesional de los empleados de los municipios de la provincia de Manabí.

1.6.2.- Específica

El análisis del sistema de evaluación del desempeño que aplican los municipios ayuda al desarrollo de la eficacia y eficiencia de los empleados.

Los resultados de la evaluación del desempeño de los funcionarios fortalecen la retroalimentación de las competencias requeridas de acuerdo con cada uno de los puestos de trabajo.

Los funcionarios de los municipios reciben capacitaciones permanentes para el desarrollo de sus labores por parte de los departamentos de recursos humanos.

1.7.- Operacionalidad de variables

- **Con relación a las hipótesis.**

  El sistema de evaluación del desempeño que utiliza la empresa es el adecuado

- **Con relación al título de la investigación**.

  Señale con una "X" lo que usted considera un obstáculo para el desempeño de sus funciones

- **Con relación a los objetivos**.

Se cumple con la planificación de capacitaciones en el tiempo y contenidos estipulados.

¿Cuál es el mecanismo que utiliza la empresa para elevar el eficacia y eficiencia de los empleados?

¿En qué grado conoce usted los objetivos y metas de la empresa?

¿Considera usted que la institución cumple con sus expectativas salariales, capacitación, ascensos, motivación y retribuciones?

¿Considera usted que el departamento de recursos humanos de su empresa cumple un trabajo?

- **Con relación al modelo de investigación**.

¿Considera usted que el departamento de recursos humanos de su empresa cumple un trabajo?

- **Con relación al procesamiento de datos**.

¿Las evaluaciones realizadas a usted le ayudan a mejorar su desempeño?

- **Con relación a la problemática**.

¿Ha tenido usted algún tipo de conflicto con el personal administrativo por falta de atención brindada?

- **Con la contrastación**

¿La empresa les brinda capacitaciones constantes?

- **Con los resultados.**

¿Después de cada evaluación en qué tiempo se cumplen las capacitaciones respectivas?

II MARCO TEÓRICO

La evaluación del desempeño, constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

> "Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen"[6].

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

[6] Chiavenato, Idalberto. Año 2000 Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill, Bogotá

Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

2.1 Competencias laborales

2.1.1. Finalidad de aplicación de modelo de gestión por competencias.

Los cambios que hoy se producen en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía, y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, han provocado a su vez, cambios en las estructuras al interno de las mismas, existiendo la tendencia el aplanamiento de estructuras y a la constante evolución de los puestos de trabajo, lo cual hace difícil mantener la estabilidad de los mismos. Esta nueva realidad también ha modificado el contrato entre las organizaciones y sus miembros, basándose ahora en el desarrollo profesional de los primeros y en la búsqueda, por parte de los segundos, de nuevas formas para potenciar al máximo las competencias de su personal.

Para dar respuesta a este gran reto, Alvarado O indica “muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades

de las organizaciones y sus miembros"[7]. Como en efecto, "el concepto de competencias es muy utilizado por estos días en el contexto empresarial para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas"[8], y cuando se hace referencia a los orígenes del mismo por lo general encontramos que se cita a David McClelland.

No obstante, en la literatura se hace referencia a algunos trabajos anteriores a los de este autor, útiles para comprender mejor el origen del término. En 1974, T Parsons, elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas.

> **"**Una de estas variables era el concepto de Acheviement vs Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria"[9].

Casi diez años después, en 1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos. A inicios de los años 60, el profesor de psicología de la universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos).

---

[7] Alvarado, O (2002). "Valores del empresario". En Dirección estratégica, septiembre-noviembre. Citado por Ricardo Velásquez en "Clima Organizacional" (2002). (http://www.gestiopolis. com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/coricvel.htm)

[8] McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A., and Lowell, E.L. (1953). The Achievement Motive. NY: Appleton-Century-Crofts.

[9] Parsons, Talcott: Año1974El sistema de las sociedades modernas, México, Editorial Trillas, Pag, 13 a 29.

Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos

La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia a esto, de su localidad de residencia. Estos resultados conllevaron a que los estudios de este tipo se extendieran en el mundo laboral. Todos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, y que fuere adecuada para desempeñarse con éxito en un puesto determinado, aún no estaba resuelto.

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para

predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solo promedio.

> Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo[10]. (McClelland, 1973 Pag 23).

Otro autor muy referido en esta línea de investigaciones en una de sus investigaciones "analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del análisis de incidentes críticos**"** Boyatzis R. E [11]

2.1.2.- Definición de competencias

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada[12] (Levy Leboyer, 1997 Pag 63)

Según este autor, son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

[10] McClelland, D.C. (1973)."Testing for competence rather than intelligence". American Psychologist. 28:1–14

[11] Boyatzis, R.E. (1982). "The leadership motive pattern and long-term success in management". Journal of Applied Psychology. 61 (6): 737–743.

[12] Levy-Leboyer, Claude (1997, septiembre) Gestión de las Competencias. Cómo Analizarlas, Cómo Evaluarlas, Cómo Desarrollarlas. Editorial Gestión 2000, 1ª edición en lengua castellana.

(Boyatzis, 1982 Pág. 18). "Las competencias son unas características subyacentes a la persona"[13], que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. Se refiere a la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo. Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello. (OIT). Es el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas psicológicas sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo de manera adecuada un papel, una función, una actividad o tarea.

"Es el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional"[14]. Se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas. Esta definición es considerada como un enfoque holístico, en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar, permitiendo incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

[13] Boyatzis, R.E. (1982). "The leadership motive pattern and long-term success in management". Journal of Applied Psychology. 67 (6): 737–743
[14] Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México

De una forma u otra, puede concluirse que, de manera general, están contenidos los cincos tipos de características competenciales propuestas por Lyle M Spencer y Signe M Spencer (1993 Pag.32):

Motivaciones que determinan el comportamiento de las personas hacia determinados tipos de acciones: logro, afiliación y poder.

Rasgos del carácter, que justifican los tipos de reacciones ante determinadas situaciones.

- Capacidades personales, valores relacionados con las actitudes, valores y auto-imagen.
- Conocimientos.
- Habilidades, capacidad para realizar determinado tipo de actividades físicas y mentales.[15]

2.1.3.- Principales enfoques.

los enfoques de competencias que se encuentran hoy en el mercado, sobre los cuales refiere que en su esencia reducen todas las posibilidades de aplicación de las competencias y lamenta que por fatalidad sean los más difundidos, comparten una serie de puntos comunes:

- Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa. Denominaciones como: identificación con la compañía, auto-confianza, búsqueda de información, orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo, aparecieron en los primeros estudios de McBer, (Hay Group/McBer), la consultora fundada por David McClelland, y luego se han ido extendiendo profundamente en la bibliografía sobre competencias.

[15] Lyle M Spencer y Signe M Spencer (1993 Pag.32) Competence at Work, by Lyle M. Spencer, Jr., and Signe M. Spencer. (1993). New York: Wiley. 372 pp

- Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.

- Todas las competencias se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor) aunque no de manera inmediata como recibir un curso de formación. El desarrollo requiere experiencia práctica.

- Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas.

2.1.3.1.- Enfoque anglosajón.

"Se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización"[16]. Los seguidores de este enfoque comparten los puntos de vistas de McClelland en cuanto a que los test de inteligencia y los expedientes académicos por si solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco describen las competencias que posee una persona. Por lo tanto, se requiere de establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque muy potente desde el punto de vista metodológico.

Para establecer estas relaciones se requiere definir una serie de indicadores observables que actúen como los agentes que causan los rendimientos superiores según este enfoque, estas

[16] Diccionario ESPASA. ROTAPAPEL. S. L. Madrid, España. Espasa Calpe S. A. 2001

relaciones son más difíciles de establecer en puestos que directamente no generan valores o en puestos donde no se conocen los resultados concretos que de él se esperan. Se orienta hacia las competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier país necesita competencias muy parecidas si se tiene en cuenta que aumentar el rendimiento es una de las vías universales para lograr la supervivencia de las organizaciones, aunque reconocen también la existencia de competencias específicas.

Este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los 80, y en la actualidad considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la cual debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de los recursos humanos. Por lo tanto, si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo en equipos, las competencias tienen que reflejar esta orientación, y no otra, aun cuando las competencias no aceptadas sean eficaces.

Para este enfoque, las competencias reflejan una serie de valores que en muchos casos aglutinan la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas requeridas por la organización, puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin la necesidad de recurrir a medidas directivas de rendimiento, por lo que en consecuencia se le confiere la utilidad que tienen para cambiar conductas ligadas a los valores estratégicos.

2.1.3.2.- Enfoque francés.

Se centra más en la persona, y al contrario del enfoque anterior su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de empleabilidad, el ddiccionario Espasa. Rotapapel: Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica[17], es decir (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) /organizaciones específicas, que son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas, en función de que estas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones.

Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios. Como puede apreciarse, este enfoque enfatiza en la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto autoimagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que nos proporciona la imagen que tenemos de sí mismos y de porque nos comportamos de la manera en que lo hacemos. Además, este enfoque se centra en los procesos de aprendizajes de las personas y considera que los test de aptitudes, así como los de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias.

Claude Levy Leboyer es uno de los autores más citados como representante de esta corriente.

[17] Diccionario ESPASA. ROTAPAPEL. S. L. Madrid, España. Espasa Calpe S. A. 2001

Como se observa, cada corriente pretende desde su perspectiva resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el de las competencias como una alternativa para lograr mejora en el rendimiento de los individuos. Ambas contienen elementos que las diferencian y otros en los que coinciden. Un enfoque se centra en los contenidos del puesto de trabajo y el otro en las personas que lo ocupan; uno está más orientado a las competencias de tipo genéricas y otro a las competencias específicas, no obstante ambos reconocen la co-existencia de ambas; en cuanto al valor predictivo de los test en el éxito profesional, un enfoque considera que la utilización de los test de inteligencia por si solos carece de este valor, mientras que el otro enfoque le confiere a este un gran valor predictivo.[18].

En torno a esto, considero importante señalar, que cuando en una organización se decida adoptar uno u otro, e incluso, aun cuando se decida constituir uno propio, los especialistas en Recursos Humanos no deben obviar las implicaciones que esto trae consigo. Se coincide con muchos autores cuando señalan que tradicionalmente dichos especialistas se han caracterizado por realizar una gestión burocrática de las personas: nóminas, descripción de puestos y formación genérica, y que ahora deberán ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los recursos humanos de las empresas. De esta manera que estas puedan contar con personas más capacitadas y comprometidas en el futuro, que obtengan un conocimiento más exacto sobre la condiciones laborales y personales que conforman los distintos puestos de trabajo, determinando a su vez para la organización un conjunto de competencias requeridas.

[18]Levy-Leboyer, Claude (1997, septiembre) Gestión de las Competencias. Cómo Analizarlas, Cómo Evaluarlas, Cómo Desarrollarlas. Editorial Gestión 2000, 1ª edición en lengua castellana

Serna Gómez, H. (2003). "Las evaluaciones deberán, por tanto, jugar un papel más pro-activo, y aportar valor añadido, además de intervenir como protagonistas en los problemas sociales de la empresa"[19].

2.1.4.- Tipos de competencias.

Partiendo de las consideraciones realizadas por los citados enfoques de competencias al respecto, estas pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas.

Otra clasificación es la que realizan Cardona y Chinchilla (1998) quienes refieren dos tipos de competencias: las técnicas o de puesto y las directivas o genéricas.

> Las primeras se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.
>
> Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas, aunque se consideran genéricas, según los autores, y aunque una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.[20]

[19] Serna Gómez, H. (2003). Gerencia Estratégica. Bogotá D.C.: Panamericana Editorial Ltda. - 3R Editores.

[20] Cardona, P. y Chinchilla, N. En buscadel alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo», Harvard Deusto Business Revies, Bilbao, julio-agosto, 1998, págs. 36-38

Las competencias directivas ó genéricas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intra estratégicas, según el cual:

- La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa.

- Una estrategia que obtenga valores económicos, empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa, no sería una estrategia válida, ya que, entre otros casos, debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir un valor económico futuro.

- Por lo tanto, la función directiva incluye, además de una dimensión estratégica, otra a la que se le denomina estratégico.

Las competencias directivas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.

Las competencias directivas estratégicas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que, según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el "coaching" y el trabajo en equipos.

A los dos tipos de competencias anteriores, Cardona y Chinchilla le agregan unas competencias directivas, que, según estos, son de carácter propiamente empresariales a las que se les denominan de eficacia personal. Estas, que se presentan a continuación, incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno.

- Pro-actividad: iniciativa, autonomía personal.
- Autogobierno: gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina concentración y autocontrol.
- Desarrollo personal: auto-crítica, auto-conocimiento, cambio personal. Estas competencias miden la capacidad de auto-dirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta forma las competencias extra e intra estratégicas[21].

2.1.5.- Técnicas para determinar el perfil de competencias.

Dentro de las técnicas que suelen ser utilizadas para determinar las competencias requeridas encontramos, el panel de expertos, las entrevistas, y las entrevistas focalizadas.

A). El panel de expertos. - Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización, teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, entre otros, en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo. En esta técnica participan un grupo de

[21] Cardona, P. y Chinchilla, N., «Intratégia. En buscadel alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo», Harvard Deusto Business Revies, Bilbao, julio-agosto, 1998, págs. 38-41

individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben acometerse en un determinado puesto. En mi opinión no solo del puesto, sino también de las actividades que se realizan en la empresa donde está enmarcado dicho puesto, así como de la misión, de la visión y de la estrategia empresarial. Estos individuos tienen la tarea de determinar, atendiendo a estos factores, cuales son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior.

B). Las entrevistas. -Se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuadas sobre la base de incidentes críticos a una muestra representativa de ocupantes del puesto, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto. La muestra debe estar integrada por un grupo de individuos con un rendimiento superior, y por otro grupo menor con un rendimiento medio (proporción ideal entre 60 y 40 % del total de la muestra respectivamente). Por otra parte, esta muestra debe ser rigurosamente seleccionada ya que a partir de las características de las personas que la integran, se definirá la lista de elementos o atributos por los que serán seleccionados los candidatos actuales o futuros.

Para obtener los criterios de selección, se puede recurrir a elementos en contraste existentes en la empresa, tanto de resultados cuantitativos (objetivos de negocios, captación de nuevos clientes, entre otros) como cualitativos (basados en la evaluación del desempeño, la trayectoria profesional entre otros). No obstante, cuando estas listas son demasiado grandes, o por el contrario muy pequeñas, sesgan el proceso haciéndolo menos eficaz. Como ventajas de este método se destacan el hecho de que permite una identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas en el

panel de expertos, se alcanza una precisión de lo que son las competencias y de la forma en que estas se concretan en un puesto de trabajo o en un determinado rol. Por otra parte, el perfil obtenido proporciona un modelo a partir del cual, podemos obtener la adecuación persona-puesto, tanto a través de un proceso de selección externa, como de promoción interna.

C). La entrevista focalizada. - Fue desarrollada por McClelland y Dayley en 1972, combinando el método de incidencia crítica de flanagan con las pruebas del Thematic Apperception Test que McClelland había desarrollado durante más de 30 años en sus estudios de motivación. Este tipo de entrevistas presenta un nivel de exactitud muy elevado, y lo mismo ocurre con los niveles de correlación estadística de los criterios valorados con los demostrados y desarrollados posteriormente en el puesto de trabajo. La técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto a si el evaluado posee o no las competencias requeridas en el puesto, al obtener evidencias de conductas que demuestran que este individuo ha utilizado estas competencias en el pasado[22].

De manera general, proporcionan información valiosa sobre las competencias de los individuos y deben llevarse a cabo por personas entrenadas en el método o por consultores externos. Ahora, si bien resulta clave, por una parte, determinar cuáles son las "competencias requeridas", por la otra, estas no cobrarían un sentido si no conocemos a través de la evaluación, como las mismas se presentan en los distintos individuos, detectando de esta manera necesidades

[22] McClelland, D.C. (1998). "Identifying competencies with behavioral event interviews". *Psychological Science*. **9** (5): 331–339.

de desarrollo con la finalidad de implementar una serie de acciones que propicien el perfeccionamiento de las mismas.

2.1.6.- Evaluación de competencias.

Desde hace algunos años, se ha incrementado el número de organizaciones interesadas en evaluar a sus miembros más que por el cumplimiento de las tareas, por las competencias que estos sean capaces de demostrar en el desempeño de sus funciones. Un ejemplo ilustrativo en este sentido, lo constituye el procedimiento propuesto por Kaplan y Norton en 1996 (citado por Cardona y Chinchilla, 1999) el cual se conoce como "Cuadro de mando integral" (Balance Score). En este se agregan indicadores de competencias a los indicadores de resultados y se haya una media ponderada para obtener un indicador final, el cual está asociado a una retribución variable.

> Según Edwin Locke: "desde el punto de vista pudiera tener sus ventajas, ya que este procedimiento plantea que en el mismo se mezclan dos realidades distintas: los objetivos y las competencias, lo que puede producir percepciones de falta de justicia comparativa, las cuales resultan muy negativas para la motivación y el rendimiento de los empleados, llegando a socavar la capacidad creativa e innovadora de estos"[23].

Y en este sentido, no dejan de tener razón cuando refieren que las competencias resultan variables nada fáciles de medir, en comparación con los objetivos, a la vez que su desarrollo

[23] Edwin Locke - "Hacia una teoría de la motivación y los incentivos de trabajo", Comportamiento Organizacional y Rendimiento Humano, Vol. 3

requiere de una motivación intrínseca más que de una compensación. Por lo tanto, requieren de un tratamiento diferente al ser evaluadas, ya que, si bien son objetivas, en cuanto a que son observables, también son subjetivas, en cuanto a la percepción que de ellas tiene el examinador

2.1.7.- Método evaluación 360°

Consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse criterios en relación a ¿qué le gusta del evaluado en relación a los aspectos explorados? ¿Qué no le gusta?; ¿qué le gustaría que sucediera o que modificara en su conducta?, entre otras. Todo esto referido a comportamientos observables o deseables. Este cuestionario, en el cual pueden también incluirse preguntas abiertas, se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores y a clientes tanto internos como externos. Teniendo en cuenta las informaciones relevantes que se obtengan, se realiza una fotografía del desempeño de la persona.

Este método se comenzó a utilizar con mayor intensidad a mediados de la década de los 80, empleándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Este, rompe con el paradigma tradicional de que el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados, ya en este caso, tiene en cuenta la opinión de otras personas que conocen al evaluado y que lo ven actuar. "El método centra su interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización[24]. De forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular.

[24] Fernández losa Nicolás (2005), Los Recursos Humanos en las Pymes

De acuerdo a Luis María Cravino: Con la aplicación de este modelo en la empresa, es posible el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados de la evaluación, lo que permite seleccionar al candidato adecuado para el puesto de trabajo solicitado; definir planes de capacitación y desarrollo con las personas en base a los resultados individuales y/o grupales obtenidos; identificar con mayor facilidad a personas exitosas y con potencialidades, reforzando, reconociendo y estimulando así sus resultados; proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño "difíciles de medir" como son el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipos, la administración del tiempo, la solución de problemas y las habilidades para desarrollar otros y por último, posibilita el desarrollo particular de una metodología informática para la aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene, La evaluación de 360 también puede ser una herramienta útil para el desarrollo de las personas que no están en una función de administración. La evaluación de 360° para los no gerentes es útil para ayudar a las personas a ser más eficaz en sus funciones actuales, y también para ayudarles a entender qué áreas deben centrarse en si quieren pasar a una función de administración[25].

En cuanto a las experiencias de aplicación de este método en la evaluación de directivos, Martha Williams (1999), socio-directora de The Washintong Quality Group, señala que:

"En muchas empresas españolas se han obtenido mejoras en solo cuatro rondas de aplicación consecutivas de 360°, y destaca además que esto a contribuido a que los

[25] Luis María Cravino director de AO Consulting. Codirector del Diplomado en Desarrollo Organizacional del ITBA. Autor de los libros "Un trabajo feliz" (Editorial Temas, 2003) y "Medir lo importante" (Editorial Temas, 2007)

directivos logren clarificar las expectativas que la empresa tiene sobre ellos, y a darse cuenta de las habilidades y conocimientos específicos que necesitan desarrollar, lo cual les ha posibilitado el éxito, tanto en el logro de metas empresariales como individuales"[26].

2.1.8.- Concepto de evaluación 360°

La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Es un sistema para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe

2.1.9.- Objetivo de la evaluación 360°

La evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos y su propia autoevaluación.

2.1.10.- Características de la evaluación 360°

La característica que tienen algunos de los sistemas de evaluación de 360 grados en la actualidad, es la posibilidad de crear un plan de desarrollo para el evaluado, esto es algo extraordinariamente útil, como herramienta para el desarrollo. Este tipo de programas adicionales derivados del 360 grado, ayuda a la persona a analizar la retroalimentación que le fue

[26] Martha Williams (1999), socio-directora de The Washintong Quality Group, información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño https://es.scribd.com/document/96649095/Modelo-de-360-Grados

dada y las calificaciones asignadas, ya sea para efectuar un análisis de los puntos que obtuvieron las más altas calificaciones, para analizarlos como una fortaleza, o analizar aquellos puntos que recibieron las más bajas calificaciones como áreas de desarrollo potencial

2.1.11.- Factores del modelo de evaluación 360°

Asistencia laboral. - La asistencia laboral son unas disposiciones de las empresas, donde los funcionarios saben cuáles son sus deberes y derechos. Se conoce que la jornada de trabajo laboral está enmarcada en un horario establecido en el contrato entre la empresa y el empleado. Pactadas por cualquier empresa al momento de la contratación de sus empleados.

> Entendemos por jornada de trabajo como el tiempo de trabajo o el horario que se ha establecido, de acuerdo al contrato del empleador con el trabajador en el cual este último debe estar a disposición para desempeñar sus tareas. El horario es el tiempo establecido de esa jornada de trabajo" (Del Rey, 2007)[27].

> Para (Santibáñez & Sánchez, 2007), Para que el horario sea cumplido a cabalidad el empleado debe tener asistir a su puesto de trabajo. Así pues, la asistencia es la concurrencia que realiza el trabajador en forma cotidiana a su centro de trabajo durante todos los días laborables
>
> • El compromiso del empleado en informarse de todo lo relacionado con las políticas de asistencia y puntualidad en la empresa para la cual labora.

[27] Del Rey, S. (2007). Estatuto de los Trabajadores. Madrid: La Ley.

- Concientizarse que todo empleado debe cobrar por horas que trabaja.
- Comprometerse a no incurrir en tiempo adicional sin autorización previa de mi supervisor.
- Reducir la frecuencia de las ausencias por enfermedad al mínimo necesario, procurando guardar el balance de enfermedad para situaciones de necesidad[28].

La fiabilidad y confiabilidad son tratos que los jefes aprecian en un empleado porque estos rasgos pueden ser indicativos del interés que el empleado tiene en su trabajo y sus responsabilidades. Sin embargo, cuando el ausentismo excesivo o los retrasos se convierten en un problema, quizás es necesario aconsejar al empleado sobre la importancia de estas características

Capacidad analítica. - Es la capacidad de llegar a entender una situación compleja. Tiene que ver con las posibilidades de manejar información y razonar de forma abstracta. La capacidad analítica implica ver y organizar las partes de un problema, realizando comparaciones entre sus diferentes aspectos y detalles

Comunicación laboral. - La comunicación es responsabilidad de cada empleado de la institución. Todos participan de ella. La comunicación efectiva con empleados, clientes, accionistas, vecinos de la comunidad y otros públicos es esencial para la empresa. **"Las**

[28] Santibáñez, I., & Sánchez, J. (2007). Jornada Laboral, Flexibilidad humana en el trabajo y análisis del trabajo pesado. Madrid: Díaz de Santos.

relaciones con la gente se establecen al comunicarse efectivamente con ellos[29], (Lacasa, 2004).

Conocimiento laboral. - El desarrollo profesional implica una preocupación por conocer y desarrollar las competencias de los trabajadores a través de la formación. Esa vía es junto con la adquisición de nuevas competencias la manera, documentada, para asumir más responsabilidades y ascender verticalmente en el organigrama de la empresa. "Lo contrario al desarrollo profesional es un estancamiento e inseguridad profesional, ser designado para puestos inferiores, baja valoración social e inestabilidad laboral[30], (Rodríguez & Vásquez, 2007).

Cooperación laboral. - (Frías, 2001) Afirma **"**Que la palabra cooperar es el término que en nuestro idioma nos permite expresar la acción de trabajar en asociación con otro individuo, con varios, o con un grupo con la misión de conseguir un objetivo determinado.[31]

Disciplina laboral. - El acatamiento de las políticas normas y reglamentos no solo se logran a través de la aplicación de acciones disciplinarias

Iniciativa laboral. - La palabra iniciativa hace referencia a la actitud mediante la cual una persona decide hacer algo esperando obtener algún resultado específico a partir de ello.

Productividad laboral. - Mediante la productividad se puede evaluar la capacidad que presenta un sistema para elaborar los productos y el grado en el cual se aprovechan los recursos.

[29] Lacasa, A. (2004). Gestión de la Comunicación Empresarial. España: Gestión 2000.
[30] Rodríguez, J., & Vásquez, I. (2007). Formación Superior en riesgos laborales. España: LEX NOVA, S.A.
[31] Frías, P. (2001). Desafíos de modernización de las relaciones laborales. Santiago: LOM.

2.1.12.- Método del Assesment Center.

El origen de este método se remonta a los años 50, cuando la empresa norteamericana AT&T destinó un edificio suyo únicamente para la efectuar procesos evaluación. Desde entonces, esta metodología ha evolucionado notablemente, y en la actualidad ha logrado dotarse de un procedimiento aplicable a cualquier país y cultura. Este método, considerado de gran valor predictivo, constituye en esencia, un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos e inputs.

La metodología que se aplica para esto se basa en la aplicación de una serie de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado, creando en torno a esto, situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeña el individuo. Algunos de estos ejercicios son el in-try, los grupos de discusión (sin y con roles asignados), el fact-find, ejercicios de organización, simulación de entrevistas, entre otros. Puede agregarse que también emplean los test psicológicos, aunque de manera auxiliar. La evaluación de los individuos es llevada a cabo por varios observadores, consultores y técnicos especialmente entrenados, quienes observan y registran el comportamiento de los evaluados[32].

A partir de los resultados de la evaluación se detectan necesidades de desarrollo, se obtienen importantes criterios para la evaluación del desempeño, para la formación de equipos de trabajo,

[32] Díaz, C. & Ruíz, M. (2000). Mejora continua y productividad, Recuerdo el 24 de Julio 2017, http/www.uv.mx/iiesca/revista/2/ana2.html

entre otros. Genéricamente los Assesment Center tienen dos pasos insoslayables, devenidas en condiciones para lograr la efectividad de método.

1. Definir el puesto de trabajo de los candidatos de acuerdo a las competencias para su éxito: liderazgo, delegación, análisis de problemas, comunicación, entre otros.
2. Creación de la matriz de competencias que evalúa cada uno de los ejercicios.

La composición del grupo de evaluados puede oscilar entre seis y diez personas, y las actividades que estos deben realizar pueden desarrollarse grupal o individualmente, cuyas sesiones de trabajo se efectúan durante uno y tres días. Actualmente la utilización de este método para la evaluación de competencias directivas se encuentra en una curva de ascenso, en la que se han obtenido resultados satisfactorios.

2.1.13.- El test de Monster

Antes de adentrarnos en los detalles del test, consideramos importante hacer referencia a algunos datos sobre su origen.

La red Monster, es una web de empleos, cuyo propósito es poner en contacto a las mejores compañías con los candidatos más calificados", en lo cual es considerada una empleadora líder a nivel mundial. En función del referido propósito, se construye el test de Monster "on line", con el propósito de ofrecer a las empresas soluciones avanzadas para la selección de candidatos de una manera eficaz y a bajos costos en el sitio. A partir de un estudio exhaustivo

de los cuestionarios existentes en el mercado actual, en un esfuerzo por unificar criterios a partir de la gran diversidad de estos, no solo en la forma en que son administrados, sino también en la forma y el tiempo de aplicación, el test de Monster surge como una alternativa metodológica que permita evaluar y predecir la conducta laboral[33].

En función de esto, se plantearon dos cuestiones fundamentales: 1. ¿Que medir?: determinar que competencias son las más importantes en cada organización en función de su cultura organizacional y sus necesidades, y 2. ¿Como medirlo?: Determinar la metodología a utilizar. Como consecuencia de este análisis, surge un listado de competencias

- Competencias de liderazgo: dirigidas específicamente a directivos, ya que son consideradas solo para puestos de dirección. Los puntos correspondientes a esta competencia hacen referencia a la gestión de recursos humanos y materiales

- Competencias de desarrollo de negocios: incluye orientación al cliente, orientación hacia los resultados, visión de empresa, capacidad de organización y distribución del tiempo.

- Competencias de relaciones interpersonales: incluye persuasión, asertividad, independencia, diplomacia, observador de personas, tolerancia, flexibilidad, humanidad, sensibilidad, capacidad para resolver conflictos.

[33] Della Chiesa, B. (2005). Neurociencia y aprendizaje. El economista, Recuperado, Julio 2017, de la base de datos In4mex

- Competencias de comunicación: incluye capacidad de escucha, comunicación oral, escrita y fluida.

- Competencias de personalidad: incluye conocimiento y dominio de las emociones propias, resistencia a la frustración, honestidad, integralidad, orientación a la superación, pensamiento crítico, optimismo, energía, creación de relaciones de confianza.

Definidas las competencias, se procede a dar respuesta a la segunda cuestión del test con relación a cómo medirlas. Para esto, se determinaron los puntos o ítems que definen cada competencia para confeccionar el test de Monster, el cual se subdividió en dos partes:

1. Test de conductas laborales, que incluye la valoración de las competencias de personalidad emocional, de enfrentamiento a una tarea y de relación con las personas.
2. Test de conductas directivas, que incluye además de las anteriores, las de capacidad de mando y capacidad de negocios.

El test en cuestión trata de abarcar la más amplia gama de conductas laborales para poder ofrecer a la empresa-cliente un producto completo que le permita establecer un perfil ideal, dependiendo de las características del puesto correspondiente. Cada competencia tiene de quince a veinte preguntas presentadas en una escala tipo Likert.

Se le pregunta al candidato sobre su conducta actual manifiesta en los dos últimos meses y este debe escoger una opción expresada en términos de frecuencia: siempre, casi siempre, a veces o nunca.

El evaluado elegirá dentro del grupo de competencias, aquellas (máxime cinco) que considere claves para el buen desempeño del puesto a que aspira. Las competencias se encuentran distribuidas por áreas y con sus respectivas definiciones, lo cual resulta muy importante, ya que el evaluado debe tener conocimiento de que es lo que se pretende medir[34].

La valoración que se realiza de los evaluados en cada competencia se contrasta con las puntuaciones obtenidas en un perfil ideal -previamente elaborado- y se traslada a una escala de desviación típica de seis y media cien, obteniéndose así el perfil del individuo. El test de Monster posibilita la aplicación de un programa informático, lo cual lo hace personalizado, apareciendo en pantalla solo los puntos correspondientes a las competencias elegidas, debidamente mezcladas de forma aleatoria. Se obtiene además un informe escrito, que pretende servir de orientación para la interpretación de los resultados, lo cual no sustituye a la entrevista personal.

2.1.14.- El software de evaluación de competencias S.O.S.I.A.

Es el resultado de la adaptación de "SOSIE"/ ECPA y Leonard Gordon, integra en un solo instrumento la valoración de la personalidad entendida como un conjunto de rasgos relativamente estables y como la predisposición de manera espontánea y constante; y los valores intra e interpersonales, en el sentido de preferencias y objetivos que guían la conducta, suponen el motor y la fuente de motivación que inspiran los comportamientos. Este instrumento informatizado consta de 98 elementos y evalúa 21 competencias genéricas, englobando todas las

[34] Crosby, P. (1989). La calidad no cuesta México: CECSA.

características de la persona que están relacionadas con el éxito que se agrupan en cuatro ejes, así como define cuatro estilos de comportamiento laboral. Los cuatro ejes son:

Dimensiones personales.

-Ascendencia: comportamientos de las personas en los grupos.

-Estabilidad emocional: estado emocional del individuo.

-Autoestima: imagen que tiene la persona de sí misma.

Aspiraciones.

-Resultado: atención y comportamientos se plantean en un puesto de trabajo.

-Reconocimiento: nivel de importancia que la persona, status, el elogio,

-Independencia: grado de dependencia o independencia para funcionar correctamente.

-Variedad: tipos de tareas y/o funciones con las que se obtiene un mayor rendimiento.

-Benevolencia: conductas que emite el individuo respecto a sus compañeros de trabajo.

Trabajo.

-Cautela: nivel de prudencia y reflexión en sus decisiones, relaciones, entre otros.

-Originalidad: creatividad que la persona aporta a su puesto de trabajo.

-Practicidad: orientación a la hora de proceder y ejecutar sus acciones, exigencias en cuanto a los resultados esperados.

-Decisión: implicación y frecuencia de decisión.

-Orden: características de organización y estructuras que la persona precisa para trabajar.

-Metas: conducta laboral en cuanto a metas y objetivos de su puesto de trabajo.

Intercambios.

-Sociabilidad: habilidades y comportamiento social.

-Comprensión: nivel de flexibilidad y adaptación que posee la persona ante las distintas situaciones de trabajo.

-Estímulo: grado de dependencia/independencia de refuerzo externo.

-Conformidad: nivel de adaptación a las normas y culturas.

-Liderazgo: tendencia a ejercer autoridad y tener posiciones elevadas dentro de la jerarquía.

La evaluación de las respuestas distribuidas dentro de los ejes, definirá el estilo de comportamiento de la persona entre los cuatro ejes existentes:

- Organización y estructura.

- Poder y actividad.

- Apertura y estabilidad.

- Altruismo y convicciones.

Los resultados que ofrece la prueba, y que resultan de gran aplicabilidad en las áreas de selección de personal, formación, planificación de carreras, orientación profesional promoción interna y externa, desarrollo de directivos y liderazgo, evaluación de desempeño y sistemas de retribución, pueden ser de tres tipos:

- Informe numérico: perfil cuantitativo que recoge las puntuaciones directas y transformadas de todas las variables.

- Informe gráfico: diagrama de barras que redistribuyen gráficamente los resultados obtenidos.

- Informe personal: informe narrativo que apoya la interpretación de cada uno de los aspectos evaluados.

La adquisición de SOSIA supone:

- Instalación del programa en el lugar de trabajo.

- Materiales.

- Manual que recoge las características técnicas de la prueba, análisis estadísticos, descripción de las variables y baremos.

- Informes personales que resumen la significación, de forma narrativa de las puntuaciones obtenidas en cada una de las variables.

- Formación. La adquisición del producto conlleva a un curso donde se prepara al futuro usuario en el manejo del programa y de la prueba. (cuatro horas aproximadamente).

La utilización de este software requiere la instalación de una mochila en el ordenador donde se ejecutarán sus aplicaciones.

Por tanto, en una aproximación a la definición realizada por estos autores, podría afirmarse que las competencias genéricas abarcan capacidades comunes a profesiones diversas"[35]

2.2 Evaluación del desempeño

2.2.1.- Evaluación del concepto

La evaluación del desempeño históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del

[35] Ceinos Sanz, M. (2007) Diagnóstico de las competencias de los orientadores laborales en el uso de las tecnologías de información y de la comunicación, Universidad Santiago de Compostela, página 308, España

modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa; ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización. La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos, además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos.

2.2.1.- ¿Qué es la evaluación del desempeño?

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la evaluación del desempeño. A continuación, analizamos varios conceptos:

Según Byars & Rue 1996, la evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para Chiavenato [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa[36].

Harper & Lynch [1992], "plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales"[37]

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de evaluación del desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico y prospectivo y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como Harper & Lynch [1992], Chiavenato [1995], que cuando los sistemas de evaluación del desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

[36] Chiavenato, I. 1999. Administración de Recursos Humanos. Edición Mc Graw Hill. Colombia, 1999.
[37] Harper y Lynch (1992). Manuales de Recursos Humanos. Editorial Gaceta de Negocios. Madrid, España.

2.2.2.- ¿Qué es sistema de evaluación del desempeño?

Es el instrumento que permite someter los elementos y las asignaciones presupuestarias de las categorías programáticas, a un proceso integral de medición, monitoreo y evaluación.

2.2.3.- ¿Qué es medición de desempeño?

Se puede decir que la medición de desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos.

2.2.4.- Importancia

La evaluación del desempeño resulta útil para, validar y redefinir las actividades de la empresa como la selección y capacitación. Asi mismo brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

2.2.5.- Objetivos de la evaluación

Entre ellos tenemos: 1 Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales. 2 Establecer estrategias de mejoramiento continuo, aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.3 Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral. 4 Incorporar el tratamiento

de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente. 5 Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

2.2.6.- Principios de la evaluación

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son: 1 La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa. 2 Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo. 3 Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño. 4 El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación de todos los trabajadores.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios debido a que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia, conflictos, malentendidos, errores en la utilización de las técnicas y herramientas.

2.2.7.- Ventajas de la evaluación

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas: 1 Mejora el desempeño. 2 Políticas de compensación. 3 Decisiones de ubicación.3. Necesidades de capacitación y desarrollo. 4 Planeación y desarrollo de la carrera profesional. 5 Descubrir imprecisión de la información

1. Para el individuo:

Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades. Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control. Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa. Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos. Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

2. Para el jefe:

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados. Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos. Alcanzar una mejor comunicación con los individuos. Planificar y organizar el trabajo.

1. Para la empresa:

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo. Puede identificar a los individuos que requieran. Puede dinamizar su política de recursos humanos. Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos. Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

III MATERIAL Y MÉTODOS

3.1. Material:

3.1.1. Población

La población está dada por los empleados de todas las áreas administrativas del ilustre municipio de la provincia de Manabí (580). Así como por las autoridades o jefes departamento de desarrollo del talento humano.

3.1.2. Muestra

La fórmula a utilizar para determinar el tamaño de la muestra es la siguiente.

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

N = Universo

P= Probabilidad de ocurrencia

Q= Probabilidad de no ocurrencia

Z= Nivel de confianza

e = Nivel de desconfianza

Tamaño de la muestra

La muestra que se tomó para poder obtener los resultados favorables a la presente investigación fue:

Muestreo.

N= 580

P= 0,50

Q= 0,50

Z= 0,96 (96%)

E = 0,04 (4%)

N=?

$$\mathbf{N= \frac{Z^2\ (N-1)\ PQ}{Z^2\ PQ + (N-1)\ E^2}}$$

$$n= \frac{(1.96)^2\ (0.5)\ (0.5)\ (580-1)}{(1.96)^2\ (0.5)\ (0.5) + (580-1)\ (0.04)^2}$$

$$n= \frac{(3.8416)\ (0.25)\ (579)}{(3.8416)\ (0.25) + 0.926}$$

$$n= \frac{556.07}{1.886}$$

n= 232

3.1.3. Unidad de análisis.

Cliente interno entrevistas. - Realizada a funcionarios de la institución, en la acción de desarrollar una conversación con una o más personas que laboran en ella con el objetivo de conocer sus perspectivas sobre ciertos temas y con un fin establecido

Cliente externo encuestas. - La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a la muestra de funcionarios. A través de las encuestas se puede conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de la población inmersa en el tema.
En la encuesta se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas a una muestra de personas seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de la población general de la que procede. Es importante recalcar que las preguntas fueron de fácil entendimiento, lo que conllevó a obtener una información exacta del motivo de la investigación

3.2. Métodos

3.2.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio de la presente investigación se detalla a continuación

- Según su finalidad: Investigación aplicada
- Según el alcance temporal Transversal
- Según su carácter Cuantitativa - cualitativa

- Según su profundidad — Explicativa
- Régimen de la investigación — Libre

3.2.2. Diseño de la investigación

De acuerdo con el tema de estudio planteado, la investigación tiene carácter exploratorio, descriptivo y no experimental, los cuales son diseños no excluyentes, sino que se complementan entre sí en función del logro de los objetivos planteados. A continuación, se definen cada uno de los tipos de diseño de investigación que se han considerado:

Exploratorio: Este tipo de investigación se aplica porque permite sondear el tema, se trata de un análisis de variables que no han sido investigadas con anterioridad en el centro objeto de estudio, el actual proyecto investigativo se constituye como el primer abordaje del tema.

Descriptiva: Investigación que permite conocer los aspectos o características principales de la realidad que hoy en los municipios de la provincia de Manabí-Ecuador. en materia de métodos de evaluación y desempeño, lo cual resulta esencial para la justificación de la investigación que se propone.

No experimental: Se trata de una investigación donde se recopilan datos en un solo momento, en un tiempo único; donde además no se realizan análisis de tendencias, ni seguimiento de investigación, sino que se analiza el problema existente en un momento dado y se le da solución inmediata a través de la propuesta.

3.2.3. Operatividad de la variable

Variable independiente-sistemas de evaluación	**Variable dependiente-desempeño**
Finalidad de aplicación de modelo de gestión por competencias Definición de competencias Principales enfoques. Enfoque anglosajón. Enfoque francés. Tipos de competencias. Técnicas para determinar el perfil de competencias. Evaluación de competencias. Método evaluación 360° Método del ASSESMENT CENTER. El software de evaluación de competencias S.O.S.I.A.	Evaluación del desempeño Evaluación del concepto Importancia Principios

3.2.4. Instrumento de recolección de datos.

a) La técnica de análisis documental. - Teniendo como fuente principal libros, folletos y revistas especializadas sobre modelos de evaluaciones, competencias, técnicas para determinar perfiles, desempeño laboral, eficiencia entre otros

b) La técnica de la encuesta. - Se aplica a los funcionarios administrativos de la entidad

c) La técnica de la entrevista. - Se recurrió a la información e interpretación de los jefes del departamento de desarrollo del talento humano del municipio

d) La técnica de campo. - La investigación de campo permitirá recopilar información directa de los involucrados en el problema planteado, para lo cual se aplicarán encuestas y entrevistas.

3.2.5.- Procedimiento y análisis estadístico

Los datos obtenidos se procesaron en el paquete OFFICE, programa MS EXCEL, esta información es procesada con los resultados obtenidos a través de cuadros estadísticos y gráficos, entre otros, que evidencian la realidad de la investigación y sirve para contrastar la hipótesis. Las conclusiones y apreciaciones resultantes del análisis de los resultados en porcentajes fundamentan la propuesta.

IV RESULTADOS

EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Uno de los aspectos fundamentales en el proceso de fortalecimiento consiste en perfeccionar un modelo, el cual sirva para evaluar los resultados alcanzados frente a los objetivos planteados.

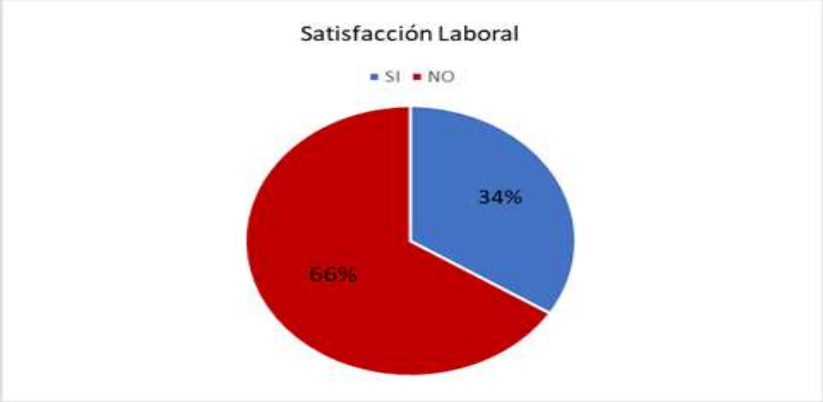
1.- ¿Se encuentra usted satisfecho con la labor que desempeña?

CUADRO 1

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	79	34%
NO	153	66%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 1



El total de la población analizada 232 de la cual el 66% consideran que no tiene satisfacción laboral, solo el 34% respondió que sí; en este aspecto es necesario señalar que las personas para poder rendir mejor en sus puestos de trabajos tienen que sentirse satisfecha con lo que realizan,

asi mismo es necesario apreciar que la satisfacción laboral comprende salarios, promoción de puestos, crecimiento profesional entre otros

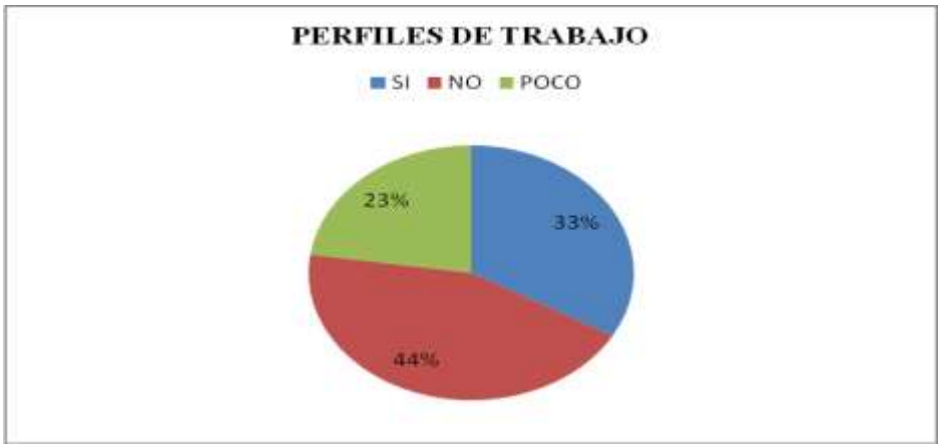
2.- ¿El trabajo que usted realiza esta acorde con su preparación?

CUADRO 2

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	77	33%
NO	102	44%
POCO	53	23%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 2



En los datos observados se puede observar que el 44% respondió que no, el 23% respondió poco; es decir que más del 50% de los encuestados señala que desempeña sus funciones en puestos que no están acordes a su preparación académica, solo el 33% respondió que sí está en su puesto de trabajo de acuerdo a su profesión. Se denota que en los municipios la mayoría de funcionarios ocupan puestos diferentes a sus profesiones. Es penoso observar como las

instituciones o empresas públicas no optimizan sus recursos humanos para alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia.

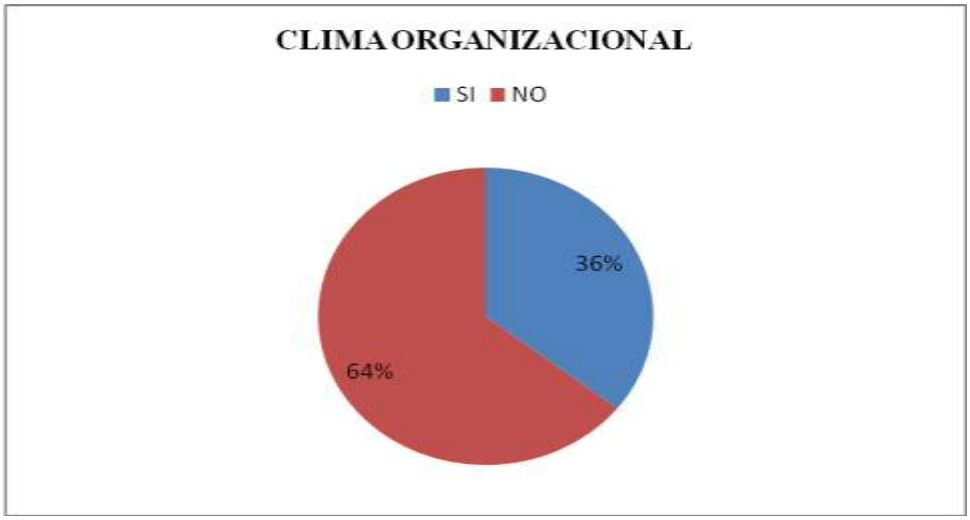
3.- ¿Considera usted que la empresa tiene un buen clima organizacional?

CUADRO 3

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	83	36%
NO	149	64%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 3



Los datos estadísticos demuestran que el 64%, de la población sujeta a investigación considera que en la empresa no existe un buen clima organizacional, solo el 36% respondió lo contrario. Es necesario señalar que el clima organizacional abarca ambiente social, características personales en comunicación, aptitud, actitudes, pero las personas son quienes dan

el ambiente dentro de la empresa y al no estar cómodos en sus puestos de trabajo demuestran tensión.

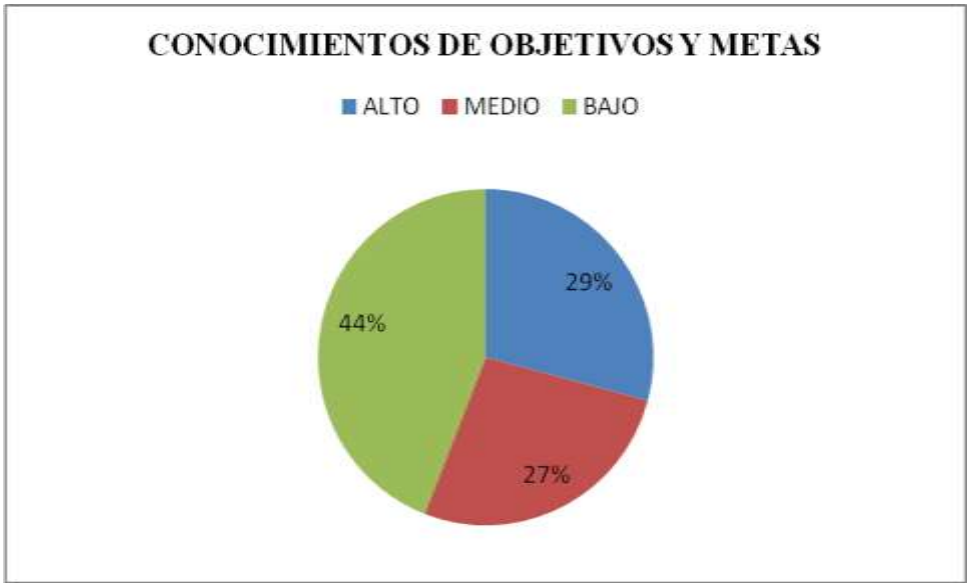
4.- ¿En qué grado conoce usted los objetivos y metas de la institución?

CUADRO 4

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	68	29%
MEDIO	62	27%
BAJO	102	44%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 4



Del 100% de encuestados, el 29% dice que alto, el 27% respondió que medio y el 44% respondió que bajo, se puede concluir que los municipios si cuentan con objetivo y metas

establecidos, pero no son socializados a todos los funcionarios para que tengan conocimientos de los mismos, lo que ocasiona que no se logren objetivos excelentes.

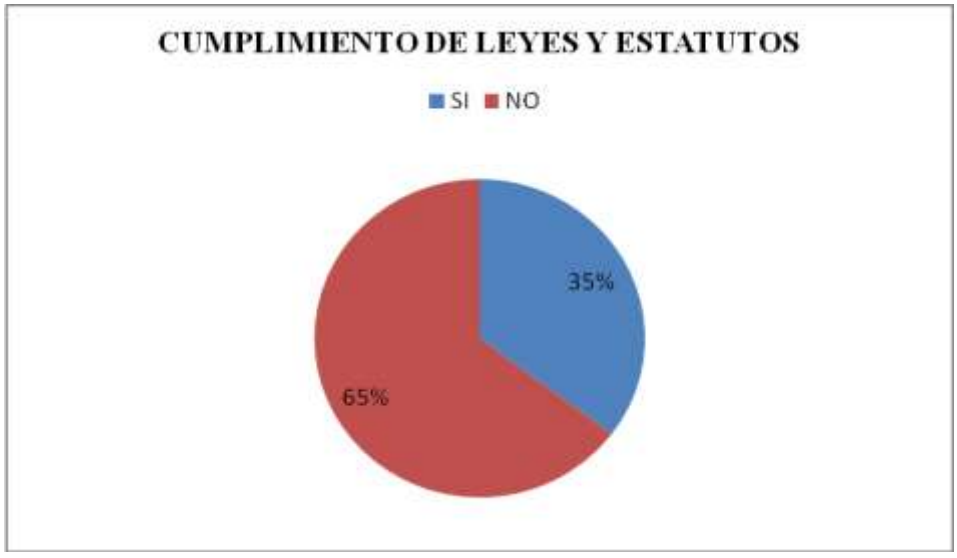
5.- ¿Cree usted que la organización cumple a cabalidad con lo dispuesto en las leyes, estatutos y reglamentos para la contratación?

CUADRO 5

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	82	35%
NO	150	65%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 5



En relación a la pregunta, el 65% del personal respondió que no, y el 35% respondió que sí. Como se puede observar la gráfica, se demuestra que la mayoría de funcionarios, empleados, trabajadores, ingresaron a la institución no por concurso de méritos, por lo tanto, se deduce que

por ser un ente público cuyas autoridades son de elección popular se llenan los puestos de trabajos con personal cercano que tengan un título de acorde al puesto de trabajo.

6.- ¿Señale con una "X" lo que usted considera un obstáculo para el desempeño de sus funciones?

CUADRO 6

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recarga excesiva de trabajo	72	31%
Escasa capacitaciones	83	36%
Falta de incentivo	61	26%
Falta de materiales	16	7%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 6

Como se puede observar en los datos el 36% señala que las capacitaciones son escasas, 31% indica que tiene recarga de trabajo, 26% asume la falta de incentivos y lo que peor el 7% falta de materiales para desarrollar su trabajo. Lamentablemente la mayoría de los encuestados señalan la falta de capacitaciones como elemento enriquecedor de los conocimientos, se deduce que el

sistema de evaluaciones no es el conveniente por eso es el desconocimiento de las autoridades para realizar los seminarios respectivo, y de esta forma mejorar el desempeño de sus funciones

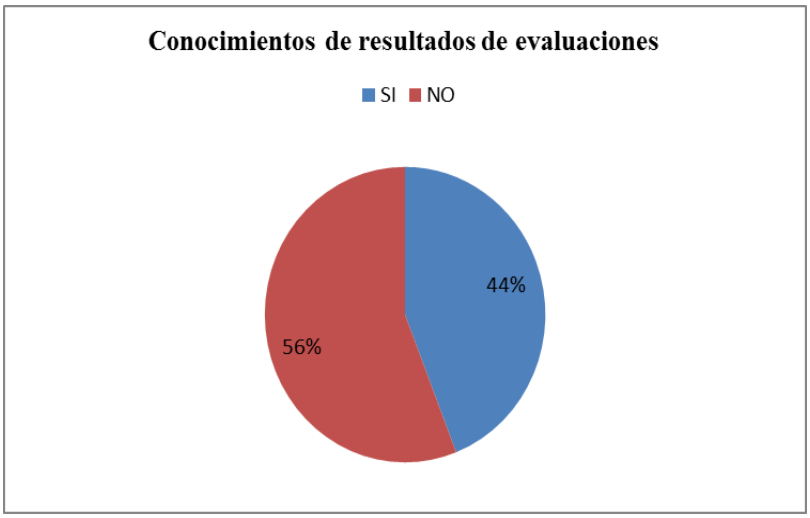
7.- ¿Conoce los resultados de su evaluación?

CUADRO 7

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	102	44%
NO	130	56%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 7



El gráfico señala que el 56% desconoce los resultados de la evaluación, mientras que la diferencia en este caso está representada por el 44% si tiene conocimiento de los resultados de evaluaciones. Lamentablemente en la mayoría de los encuestados han manifestado su preocupación y rechazo por no conocer los resultados de la evaluación a su desempeño, pues quienes son responsables de esta función lo manejan muy secretamente. El resultado de la

evaluación constituye una información indispensable para el funcionamiento integrado de los recursos humanos.

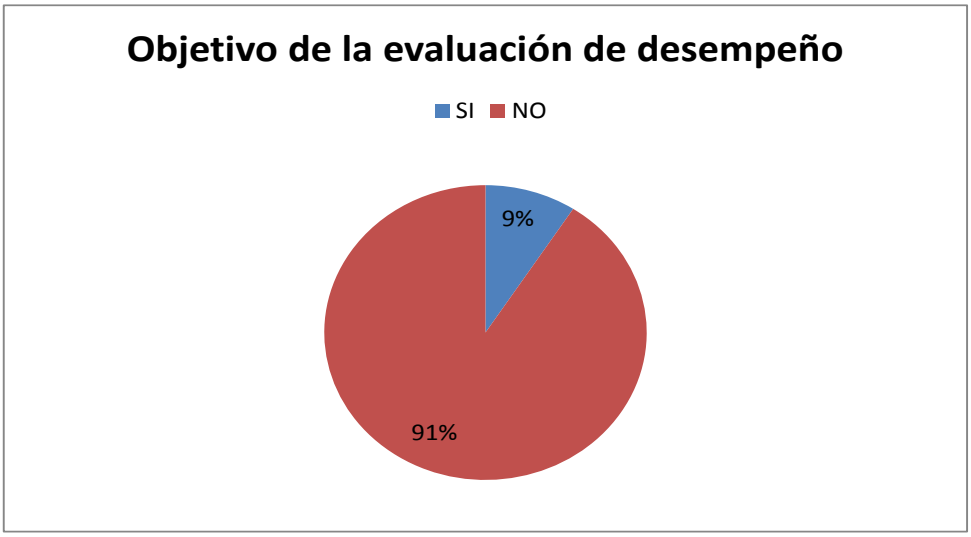
8.- ¿Conoce el objetivo de la evaluación del desempeño?:

CUADRO 8

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	9%
NO	211	91%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 8



Los datos estadísticos, señalan que el 91% de encuestados no conocen el objetivo real de la evaluación, mientras que el 9% sabe de lo que se trata y cuáles son sus repercusiones. El desconocimiento de los objetivos por parte de los funcionarios hace que no exista cohesión del grupo, por lo tanto, los procesos de la institución no se realizan en forma óptima ya que ellos no

conocen en forma tácita cual es el objetivo de las evaluaciones que se realizan a través del departamento del talento humano.

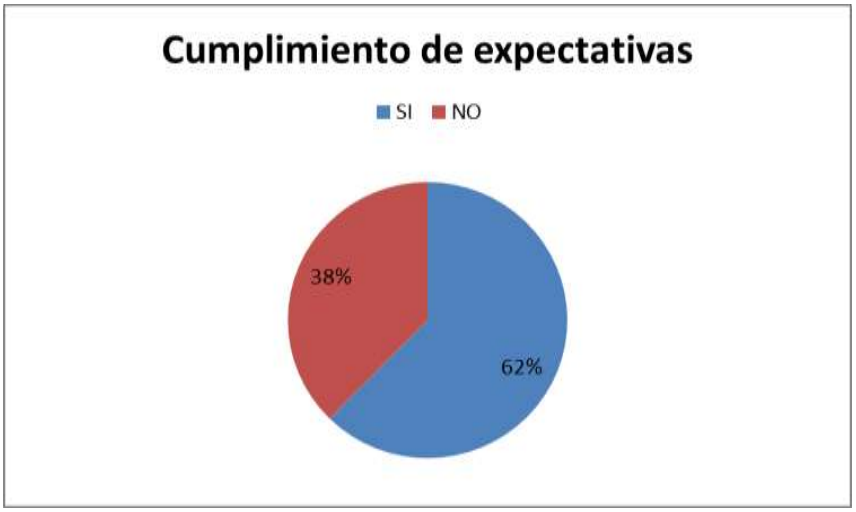
9.- ¿Considera usted que la institución cumple con sus expectativas salariales, capacitación, ascensos, motivación y retribuciones?

CUADRO 9

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	144	62%
NO	88	38%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 9



De las encuestas realizadas a los 232 funcionarios públicos, se desprende que el 62% cree que no cumple con las expectativas de incentivos, y solo el 38% señala que la empresa si cumple. Hay que entender que las expectativas de los empleados en general siempre van hacer amplias, por lo cual las instituciones a través de las evaluaciones deben identificar las causas y condiciones que

impiden el logro de mejores resultados y cumplir con sus expectativas de desarrollo del talento humano

10.- ¿Cree usted que los directores o jefes evalúan de acorde a los conocimientos de los funcionarios?

CUADRO 10

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	77	33%
NO	93	40%
A VECES	62	27%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 10

Los datos estadísticos demuestran que el 40% de los encuestados creen que los directores o jefes no evalúan de acorde a los conocimientos de los funcionarios, el 27% indico que a veces y solo el 33% señala que si sin son evaluados por conocimientos. La evaluación a través de conocimientos, destrezas y habilidades permite una maximización de su talento humano. La

participación de un profesional calificado permite que aumente la confiabilidad, una de las variantes utilizadas es el examen de conocimiento y de habilidades.

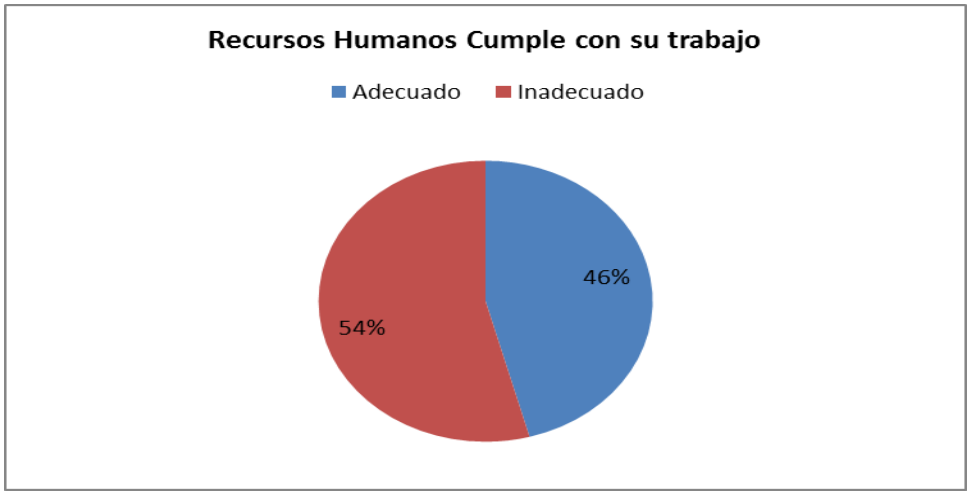
11.- ¿**Considera usted que el departamento de recursos humanos de su empresa cumple un trabajo**?

CUADRO 11

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuado	106	46%
Inadecuado	126	54%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 11



Del análisis de los resultados se puede apreciar que el 54% indica que no, y el 46% respondió que el departamento de recursos humanos cumple a cabalidad con su trabajo. Se entiende que esta apreciación está ligada a la pregunta anterior, asi como a las expectativas de los funcionarios

En toda institución es importante que el departamento de talento humano cumpla con sus funciones entre ellas las evaluaciones a los funcionarios, lo que permite que la empresa realice retroalimentación de conocimientos a sus empleados en áreas específicas de conocimientos

12.- ¿En caso de dudas sobre su evaluación recurre al departamento de recursos o a su jefe inmediato de la misma?

CUADRO 12

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	77	33%
No	155	67%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 12

De los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a funcionarios se puede apreciar que el 67% no hace reclamo, pero el 33% señalo que si pregunta por el resultado de evaluaciones. El personal de la empresa tiene la obligación de estar enterado y tener

conocimientos de los resultados de sus evaluaciones para mejorar su productividad y desarrollo profesional. Estas repuestas de los empleados se deben a que tienen miedo de las represalias por parte de las autoridades

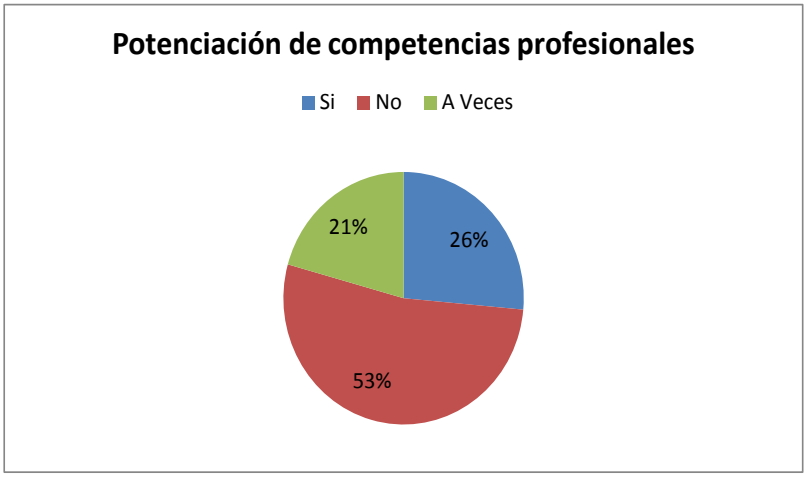
13.- ¿Se potencializa al interior de la institución sus competencias profesionales?

CUADRO 13

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	61	26%
No	123	53%
A Veces	48	21%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 13



Los datos estadísticos, el 53% señalan que no se potencializa ni se optimiza las competencias de los empleados, trabajadores y directivos, y que tan solo un 26% responde que sí, mientras el 26% restante considera que a veces se realiza un reforzamiento de competencias

profesionales. El terminó competencias, es un terminó de moda, permite desarrollar las habilidades, capacidades, destrezas, actitudes y aptitudes de las personas,

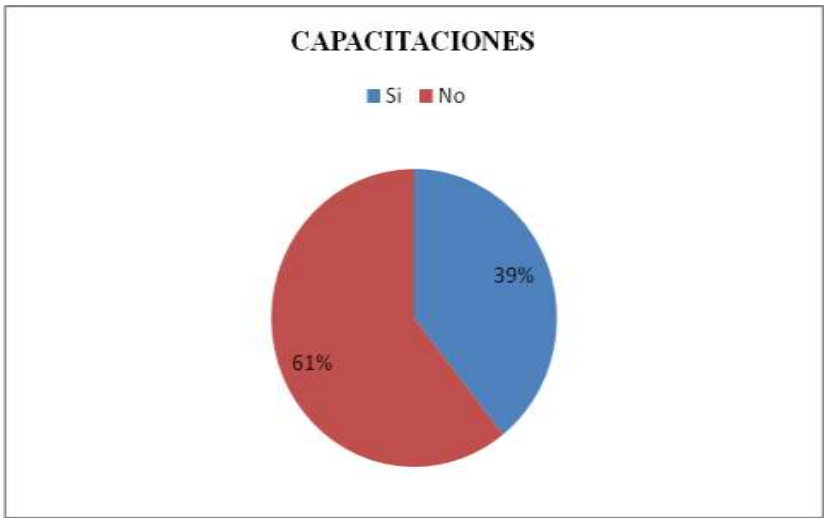
14.- ¿La institución les brinda capacitaciones constantes?

CUADRO 14

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	91	39%
No	141	61%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 14



Los resultados arrojan que el 61% de las personas encuestadas señalan que no han asistido a capacitaciones y solo el 39% indica que de alguna manera si los han capacitados. Las

capacitaciones son herramientas que toda empresa debe realizar por cuanto permite que cada día sus empleados tengan mejores competencias laborales y sus conocimientos ayuden al desarrollo de la empresa y a la consecución de los objetivos

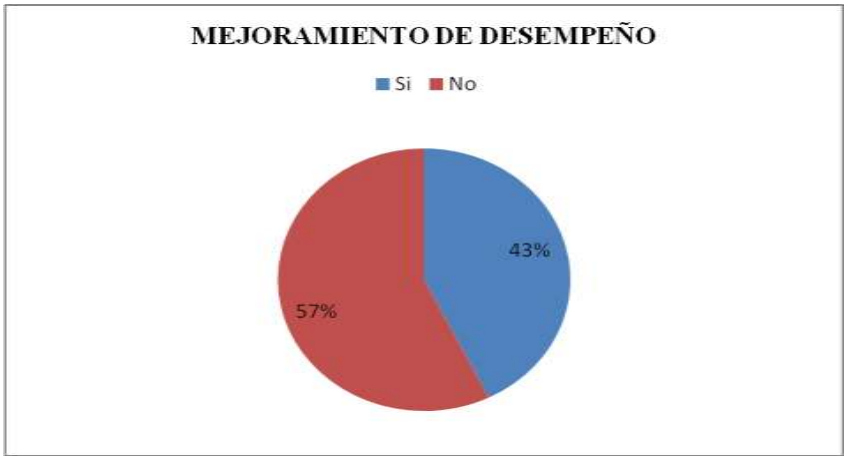
15.- ¿Las evaluaciones realizadas a usted le ayudan a mejorar su desempeño?

CUADRO 15

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	99	43%
No	133	57%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 15



En relación con la pregunta ¿Las evaluaciones realizadas a usted le ayudan a mejorar su desempeño? De los 232 funcionarios encuestados el 57% de ellos no creen que las evaluaciones realizadas le ayuden a mejor su desempeño, solo el 43% indica que las evaluaciones ayudan a mejorar el desempeño laboral. Estas repuestas se deben a que los

funcionarios piensan que no son evaluados en forma objetiva. La competitividad presiona a las empresas a ser cada día más eficiente, lo cual conlleva a entender que después de cada evaluación realizada al personal se debería hacer una retroalimentación de conocimientos para mejorar las destrezas y habilidades de sus empleados.

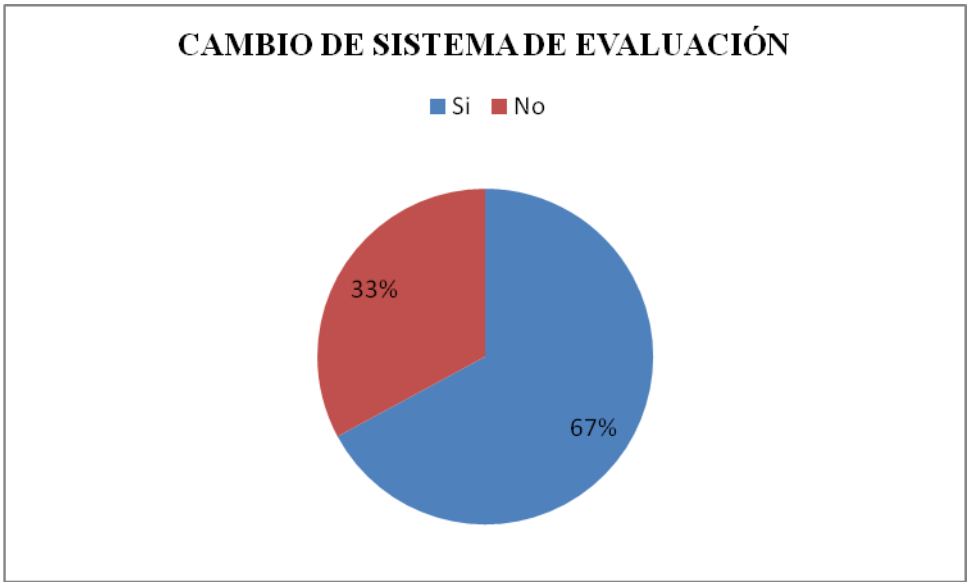
16.- ¿Cree usted que la empresa debería cambiar el sistema de evaluación?

CUADRO 16

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	156	67%
No	76	33%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 16



Del 100% de encuestados el 67% de ellos coinciden que se debería cambiar el sistema de evaluación de desempeño de la institución. Las empresas de acuerdo a su finalidad, estructura

y composición de recursos humanos deben aplicar el mejor sistema de evaluación que le permita mitigar la problemática de desempeño de sus funcionarios. El desempeño de la organización depende y está en total correspondencia con el desempeño individual de cada uno de sus trabajadores, eslabón indispensable en el logro de la meta.

17.- ¿Existe un plan de mejora en función de su desempeño profesional?

CUADRO 17

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	54	23%
NO	178	77%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 17

Los datos estadísticos, reflejan que en un 77% no se ejecuta ni se lleva a cabo ningún plan de mejora para elevar la calidad de la evaluación al desempeño frente a un 23% que manifiesta que sí. En toda institución, es importante reconocer que cada día se puede hacer más, el reconocerlo no es tarea fácil, lo que se refleja claramente en los trabajadores que

sienten que no existe ningún plan de mejoramiento, pues posiblemente no resultaron ser beneficiarios del mismo. Otra característica indispensable de los planes de mejora continua es la implicación de todas las personas, departamentos que hagan parte directa o indirectamente de una empresa. La gestión de la calidad debe ser transversal y no sólo parcial.

V DISCUSIÓN

DISCUSIÓN

Dentro del trabajo de campo ha resultado ser muy provechoso pues se rescata situaciones que a simple vista no se las ve y se piensa o se considera que todo está bien, cuando en realidad hay cosas que se las puede mejorar significativamente. Con relación a las preguntas:

¿Las evaluaciones realizadas a usted le ayudan a mejorar su desempeño?

De los 232 funcionarios encuestados el 57% de ellos no creen que las evaluaciones realizadas le ayuden a mejor su desempeño, solo el 43% indica que las evaluaciones ayudan a mejorar el desempeño laboral. La globalización, la competitividad actual incide y presiona a las empresas a ser cada día más eficiente y conseguir resultados óptimos, lo cual conlleva a entender que después de cada evaluación realizada al personal se debería hacer una retroalimentación de conocimientos para mejorar las destrezas y habilidades de sus empleados

¿Cree usted que la empresa debería cambiar el sistema de evaluación?

Del 100% de encuestados el 67% de ellos coinciden que se debería cambiar el sistema de evaluación de desempeño de la institución. Las empresas de acuerdo con su finalidad, estructura y composición de recursos humanos deben aplicar el mejor sistema de evaluación que le permita mitigar la problemática de desempeño de sus funcionarios. El desempeño de la

organización depende y está en total correspondencia con el desempeño individual de cada uno de sus trabajadores, eslabón indispensable en el logro de la meta

¿Se encuentra usted satisfecho con la labor que desempeña?

El total de la población analizada 232 de la cual el 66% consideran que no tiene satisfacción laboral, solo el 34% respondió que sí; en este aspecto es necesario señalar que las personas para poder rendir mejor en sus puestos de trabajos tienen que sentirse bien con lo que realizan, asi mismo es necesario apreciar que la satisfacción laboral comprende salarios, promoción de puestos, crecimiento profesional entre otros

¿El trabajo que usted realiza esta acorde con su preparación?

En los datos observados se puede observar que el 44% respondió que no, el 24% respondió poco; es decir que más del 50% de los encuestados señala que desempeña sus funciones en puestos que no están acordes a su preparación académica, solo el 33% respondió que sí está en su puesto de trabajo de acuerdo con su profesión. Se denota que la mayoría de funcionarios ocupan puestos diferentes a sus profesiones. Es penoso observar como las instituciones no optimizan sus recursos humanos para alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia.

Esto contrasta con "Cuando las evaluaciones son verdaderamente efectivas, se deben incluir en el sistema de promoción, puesto que el pronto estímulo por el logro demostrado es la fuerza motivadora más poderosa que se conoce. Esto permitirá a las personas que trabajen con la organización:

- Recibir retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo.
- Hacer claridad sobre cuáles son sus recursos que le permitan logar mejores resultados.
- Y conocer por parte del área de gestión humana qué espera de cada trabajador vinculado a la empresa"[38]. (Werther y Davis, 2004, p. 296)

En relación a este trabajo no se encontró trabajo de las mismas características, pero si con relación a funcionarios públicos como ¿Por qué las oposiciones son un mal sistema de selección de funcionarios en España? Hay sistemas mejores para seleccionar personal. Según un trabajo de Salgado, el mejor predictor del desempeño laboral es la inteligencia medida con test psicométricos. Su validez predictiva es de 0,65 sobre un máximo de 1. Las oposiciones podrían asemejarse a los test de conocimientos del puesto, cuya validez predictiva está en torno a 0,45, pero probablemente son peores.

Según Byars& Rue 1996, "la evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora"39. En relación a esto se convalida la investigación, debido a que la evaluación del desempeño permite implementar planes de mejoras para el mejoramiento profesional de los funcionarios municipales. En toda institución, es importante reconocer que cada día se puede hacer más, sin embargo, el reconocerlo no es tarea

[38]WERTHER, W. y DAVIS, K. (2004) Administración de personal y recurso humano. McGraw-Hill: México. p. 296

[39] Byars Lioyd, L y Rue, W. L: (1996). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Mosby, Ediciones División IRWIN, España, 583 Pág.

fácil, lo que se refleja claramente en los trabajadores que sienten que no existe ningún plan de mejoramiento, pues posiblemente no resultaron ser beneficiarios del mismo.

VI. PROPUESTA

6.1.- Título de la propuesta

Aplicación de un método de evaluación de desempeño laboral de 360º por competencias.

Quiere decir que la competencia por intermedio de la norma en la Institución permite la creación propia de competencias por parte del empleado en el cargo que desempeña, involucrando eficiencia y productividad en este.

6.1.1. Introducción

En este trabajo se evaluará las diferentes características que presenta el personal directivo, administrativo, operativo, auxiliar del municipio, a fin de poder identificar las distintas fortalezas y debilidades que presentan, de manera que sirva para trabajar en grupo, pero también para saber si el plan de trabajo se está desarrollando tal como está planificado o si es necesario hacer ciertas modificaciones o tratar de delinear otro tipo de planificación más eficaz.

Se pretende definir distintos desempeños, de manera que se pueda evaluar individual y grupalmente, el mejor desempeño y comportamiento del personal, saber sus condiciones, saber si son aptos para el cargo que desempeñan o tal vez necesite ser capacitado. Poder identificar las fortalezas para que estas sean trabajadas al máximo de manera que se pueda obtener su mayor efectividad posible.

6.2 Objetivos

6.2.1. Objetivo general

Diseñar un modelo, a través de un sistema automatizado de administración de recursos humanos por competencias a fin de medir la evaluación del desempeño laboral de los empleados de los municipios.

6.2.2. Objetivos específicos

1. Fundamentar teóricamente los diferentes métodos de evaluación al desempeño que respalden la gestión del talento humano y enfatizar en el método de 360 grados.

2.- Definir el perfil por competencias del personal del municipio para elevar la calidad del servicio.

6.3. Fundamentación e importancia de la propuesta

La responsabilidad por el desarrollo del programa, el procesamiento de la información, la medición y el seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, de acuerdo con las políticas de personal desarrolladas. El ente central en este proceso es sin duda alguna el departamento de recursos humanos, como órgano asesor de la administración en materia relacionada al capital humano. No obstante, el desarrollo de un programa de esta naturaleza exige el involucramiento de todos los niveles de la organización,

iniciando por la alta dirección, la cual nombra una comisión que es coordinada por el responsable de recursos humanos

6.4. Fundamentación teórica.

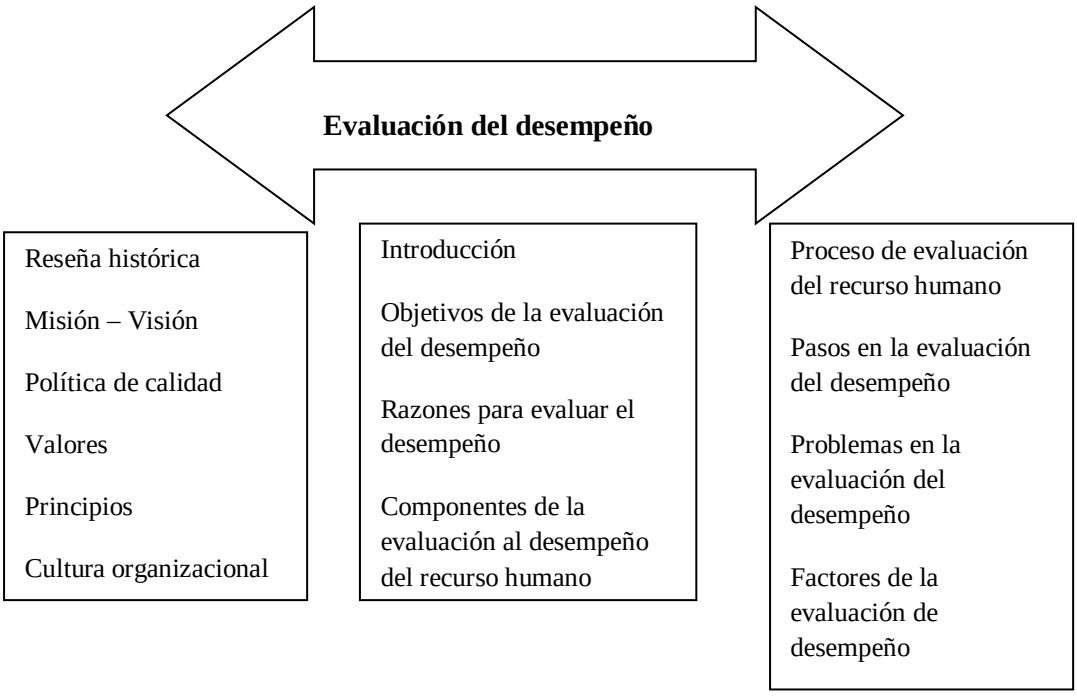
Competencias profesionales. - El método de evaluación de los 360°, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme las empresas pueden ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento, de una sección o unidad dentro de una organización, lo que permitirá que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando una buena toma de decisiones.

En esta se busca por medio de la incorporación de un cuestionario de evaluación de 360°, información abierta y sin sesgos por parte de los evaluadores, con respecto a cualquier punto de la encuesta, todo esto referido a comportamientos o situaciones observables o deseables. La persona que reciba la retroalimentación será la primera en ver los resultados y no deberán circular copias de la información de cada uno.

Los resultados deben identificar asuntos de importancia, identificar las fortalezas y las necesidades de desarrollo y proveer de elementos para el análisis de cada pregunta que esté incluida en el cuestionario. De esta forma los participantes pueden obtener un vistazo rápido de sus resultados y sacar sus propias conclusiones a medida que examinan el informe con más

detalle. En concreto, el método de evaluación de 360º, es un medio que recoge información trascendente, obtenida de los propios evaluados, de los jefes, los subordinados, los colegas y aún de los clientes, ofreciendo una fotografía del desempeño del personal explorado, la cual permitirá identificar las debilidades, a fin de convertirlas en fortalezas y oportunidades de crecimiento tanto personal como institucional.

6.5. Operatividad del modelo de evaluación 360º por competencias.



Para el desarrollo de la presente propuesta es necesario hacer referencia a los distintos métodos y modelos de evaluación al desempeño que respalden la gestión del talento humano: sin embargo, se hará hincapié en el desarrollo de un modelo que rescate las competencias profesionales del talento humano

6.5.1. Objetivos de la evaluación del desempeño

Es un método de retroalimentación del comportamiento laboral que nos ayuda a tomar decisiones respecto al desarrollo, remuneración, promoción y establecimiento del plan de carrera del trabajador. En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del desempeño laboral
- Reajustar las remuneraciones
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- La rotación y promoción de colaboradores
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores

6.5.2. Razones para evaluar el desempeño

Ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras. Ofrecen la oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo. Lo anterior permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.

La evaluación ofrece la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo de alcaldes y los planes de carrera del trabajador a la luz de las fuerzas y debilidades demostradas

6.5.3. Componentes de la evaluación al desempeño del recurso humano

Productividad. - Se refiere a la generación del trabajo: la producción por cada funcionario, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo. Es preciso posibilitar que las personas aumenten su productividad y participen plenamente en el proceso de generación de ingresos y en el empleo remunerado.

Equidad. - Es necesario que las personas tengan acceso a la igualdad de oportunidades. Es preciso eliminar todas las barreras que obstaculizan las oportunidades económicas y políticas, de modo que las personas puedan disfrutar de dichas oportunidades y beneficiarse con ellas.

Sostenibilidad. - Es menester asegurar el acceso a las oportunidades no sólo para las generaciones actuales, sino también para las futuras. Deben reponerse todas las formas de capital: físico, humano, medioambiental.

Potenciación. - El desarrollo debe ser efectuado por las personas y no sólo para ellas. Es preciso que las personas participen plenamente en las decisiones y los procesos que conforman sus vidas

6.5.4. Pasos en la evaluación del desempeño

1. Definir el puesto. Asegura que el supervisor y el subordinado, están de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.

2. Evaluación del desempeño. Compara el rendimiento real de los subordinados con los criterios de desempeño.

3. Retroalimentación. Se analizan el desempeño y progreso de los subordinados a fin de hacer planes de desarrollo.

6.5.5 Problemas en la evaluación del desempeño

Los subordinados no saben de cuánto tiempo disponen para lograr un desempeño aceptable. Problemas en las formas o procedimientos utilizados para realizar la evaluación. Problemas que surgen durante las sesiones de entrevista y retroalimentación

6.5.6. Ventajas de la evaluación del rendimiento

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permitirá a quienes se encuentran en la alta gerencia:

- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.
- Realizar las promociones y/o ascensos
- Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los servidores

6.5.6. Beneficio de la propuesta

Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y así mismo, según él, sus fortalezas y debilidades. Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño específicas como programas de entrenamiento, seminarios y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia autocorrección, esmero, atención, entrenamiento.

b) Departamento de talento humano

- Permite la evaluación del desempeño y el comportamiento de los servidores, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas de retroalimentación y capacitación con la finalidad del desarrollo de competencias, destrezas y habilidades del personal de la institución
- Desarrolla una comunicación eficiente con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se desarrollará.
- Planifica y organiza el trabajo, de tal forma que la unidad de talento humano desarrolle sus funciones de acuerdo a sus competencias dentro de la institución

c) Institución

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad
- Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los, estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

6.5.7. Factores de la evaluación de desempeño

1. Calidad de trabajo: evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas

2. Cantidad de trabajo. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.

3. Conocimiento del puesto: Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos, necesario para desempeñar las tareas del puesto.

4. Iniciativa. Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo.

5. Planificación. Programa las órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia.

6. Control de costos. Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante

7. Responsabilidades: Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios. Trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.

6.5.8. Matriz de evaluación

Variable	**Dimensiones**	**Indicadores**	**Medición Indicador**
Desempeño profesional administrativo	Capacidades profesionales	1.1. Atención al usuario demostrando dominio de los conocimientos. 1.2. Capacidad para desenvolverse 1.3. Calidad de su comunicación 1.4. Contribuir con el desarrollo de un clima laboral eficiente. 1.5. Utilización de varias estrategias satisfacción del cliente 1.6. Capacidad de Información	Personal con perfil por competencias total, del personal operativo

		1.8. Contribución a la formación de valores éticos y profesionales 1.9. Efectividad de la ejecución de sus funciones.	
Desempeño profesional administrativo	Emocionalidad	2.1. Vocación de servicio ágil y oportuno 2.2. Autoestima. 2.3. Capacidad para actuar con justicia. 2.4. Nivel de satisfacción con la labor que realiza	Implementación de mejor ambiente laboral
Desempeño profesional administrativo	Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales	3.1. Asistencia y puntualidad a la institución 3.2. Trabajo en equipos 3.3. Cumplimiento de la normativa y reglamentos existentes. 3.4. Alto nivel profesional 3.5. Ética profesional	No llamadas de atención y sanciones
Desempeño profesional administrativo	Relaciones interpersonales	4.1. Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión 4.2. Velar por el buen nombre de la institución 4.3. Propiciar espacios de relación 4.4. Custodiar los bienes y equipos a su cargo	% de mejoramiento de las relaciones personales

		4.5. Empoderamiento institucional	
Desempeño profesional administrativo	Resultados de su gestión administrativa	5.1 Rendimiento administrativo aceptable 5.2. Grado de orientación de acuerdo al modelo de institución que se desea consolidar 5.3. Desarrollar sus competencias profesionales	Valoración de competencias

Elaborado: Autora

6.5.9. Método de evaluación 360°

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos. El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

6.6.- Desarrollo del modelo de evaluación 360°

A) Preparación

Es muy importante que este proceso se dé a conocer de manera estratégica y cuidadosa a la organización a través de: Explicar con claridad que el propósito de utilizar este proceso de retroalimentación de 360 grados es para coadyuvar con el desarrollo de los individuos que colaboran en la organización. Enfatizar sobre la confidencialidad del proceso. Garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias. Capacitar al personal aquellos que participarán en el proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeñar.

B) Elaboración del formato

I. Se requerirá formar un comité para que desarrolle el formato si es para la organización en su totalidad o los formatos si se trata de uno o más departamentos específicos.

II. El comité identificará, a través de la información que proporcionen los evaluadores potenciales, de 3 a 5 factores críticos de éxito. Por ejemplo, para una organización de servicio los factores críticos pueden ser: • Enfoque al usuario • Trabajo en equipo • Iniciativa • Desempeño • Eficiencia • Rapidez / velocidad • Valor • Agregado • Confianza y honestidad • Puntualidad

C) Conduciendo las evaluaciones

• Las personas que recibirán la retroalimentación de 360º seleccionarán a los evaluadores que les darán dicha retroalimentación. Estos evaluadores deberán incluir al superior inmediato, los

compañeros del mismo grupo de trabajo y colegas de otros departamentos o grupos de trabajo. Los evaluadores deberán seleccionarse teniendo en mente que lo que se requiere es información profunda y objetiva.

• Los evaluadores serán notificados de que participarán en el proceso devaluación de determinado empleado y se les enviará el formato vía electrónica o en papel.

• Antes de calificar, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así, evitar efectos negativos e incluso sesgo profesional

Lo atractivo de las evaluaciones de 360 grados, es que se adaptan bien a las empresas que han introducido equipos de trabajo, participación de los empleados, pues se tiene que confiar en la retroalimentación de los compañeros, clientes y subordinados, provocando un sentimiento de participación en el proceso de revisión, surgiendo interrogantes a resolver como: ¿Cómo potenciarlo?, ¿Qué lo lleva a ser más eficiente? ¿Cuál ambiente es el más adecuado para su funcionamiento? ¿Qué les gusta del evaluado con relación a los aspectos explorados? ¿Qué no les gusta? ¿Qué les gustaría que sucediera o modificara en sus conductas?,

El tipo de evaluación de desempeño muy utilizado es la evaluación por competencias, dentro de esta se encuentra la evaluación en 360º, que pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, y su propio auto evaluación

¿Cómo opera el modelo de evaluación 360°? - Esta herramienta basa su uso en el apoyo de paquetería informática que permite fundamentalmente el acopio de los datos o información que

proporcionan los cuestionarios. A la vez que procesan los datos se da el caso que la propia organización a través de su área de ingeniería y sistemas diseña su propio software para el manejo particular de los resultados y la búsqueda de esquemas de planeación estratégica, por área, departamento o actividad. Mentar sus programas de entrenamiento y manejar el análisis de sus necesidades.

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

6.6.1.- Módulo de evaluación del desempeño

Permitirá:

Evaluar las competencias bajo el método de 360 grados

Evaluar actividades esenciales

Definir el perfil de los evaluadores

Ponderar tipos de evaluación

Generar:

Reporte de resultados individuales de desempeño

Reporte de resultados comparativos por áreas

Reporte de resultados comparativo por rol

Reporte de resultados comparativos por puesto

Reporte comparativo entre periodos

Gráficos de resultados y niveles de desempeño

Beneficios

Incrementa la productividad y competitividad

Ahorro de recursos

Facilita la toma de decisiones

Se institucionaliza un proceso de mejoramiento continuo.

6.7.- Cronograma, implementación, recursos para la ejecución y la evaluación.

Actividad	**Evaluación general desempeño de empleados**
Responsable	Director de talento humano
Involucrados	Personal administrativo y obreros
Detalle	Explicar con claridad que el propósito de utilizar este proceso de retroalimentación de 360grados es para coadyuvar con el desarrollo Enfatizar sobre la confidencialidad del proceso. Garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.

	Capacitar a aquellos que participarán en el proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeña

Tiempo estimado: 4 semanas

Actividad	**Capacitación al personal sobre el nuevo modelo**
Responsable	Equipo investigación
Involucrados	Personal administrativo y obreros
Detalle	Los temas para tener en cuenta serán de comunicación, planificación, organización, dirección y control de los procesos administrativos

Tiempo estimado de entrega: 3 semanas

Actividad	**Evaluación general de aplicación del modelo**
Responsable	Equipo investigación
Involucrados	Alcaldes y concejales
Detalle	La evaluación del proyecto se hará a través de indicadores de gestión dada en la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos

Tiempo estimado de entrega: 2 semanas

Actividad	**Socialización de formatos**
Responsable	Dirección talento humano
Involucrados	Todos los miembros de la organización

Detalle	Acuerdo y clarificación: el proceso se inicia típicamente con una fase de acuerdo con los funcionarios, donde se determina el grupo de personas y el conjunto de competencias que se van a evaluar

Tiempo destinado a esta reunión: 10 horas.

6.8.- Estrategias

Medir el desempeño del personal.

Personalidad y comportamiento - Contribución del sujeto al trabajo encomendado. Potencial de desarrollo. Conocimiento del trabajo. Calidad del trabajo. Relaciones con las personas. Estabilidad emotiva. Capacidad de síntesis. Capacidad analítica. Confianza. Honestidad. Puntualidad. Compromiso. Responsabilidad

Medir las competencias.

Conocimientos, habilidades y actitudes - Trabajo en equipo. Iniciativa desempeño. Eficiencia rapidez. ¿Sabe hacer el trabajo? ¿Puede hacer el trabajo? ¿Puede aprender? ¿Puede mejorar? ¿Quiere hacer el trabajo?

Instrumento de grado de pertinencia y representatividad de la realidad y necesidades organizacionales

- Acceder al material completo sobre la metodología aplicada en su realización
- Tipo de competencias incluidas y formatos de presentación de los resultados.
- Informarse acerca métodos de actualización del cuestionario,
- Procedimiento para su aplicación.
- Verificar que las preguntas sean representativas del perfil del cargo que se quiere evaluar
- Determinar si el lenguaje es comprensible para la población sobre la que se va a aplicar
- Recopilar datos sobre cómo se ha elaborado el cuestionario (cómo han elegido las preguntas, coherencia de los comportamientos observables, número de preguntas, redacción de los interrogantes, competencias discriminadas).
- Asegurarse de que el método utilizado para recoger y tratar los datos garantiza el secreto de las respuestas de los observadores y la confidencialidad del informe de evaluación

6.9.- Implementación del plan de mejora

Actividades

a) Detectar las necesidades de capacitación

Análisis organizacional: que es aquél que examina a toda la compañía paradeterminar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación

Análisis de tareas: se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones

Análisis de la persona: dirigida a los empleados individuales. En el análisis de la persona debem os hacernos dos preguntas ¿a quién se necesita capacitar? Y ¿qué clase de capacitación se necesita?

Tiempo: a corto plazo (menos de un año) y a largo plazo.

Ámbito: generales (conocimiento de la empresa, procesos) y específicas.

Situación laboral: para formación inicial (costumbres y procedimientos), manutención y desarrollo, complementación (reubicación o reemplazo) y especialización

Áreas: Conocer quiénes necesitan capacitación y en qué áreas.

Contenidos: Conocer los contenidos que se necesita capacitar.

Directrices: Establecer las directrices de los planes y programas.

Recursos: Optimizar el uso de recursos.

b) Identificación de recursos

Los recursos que requiere la capacitación al personal son de suma importancia ya que sin los mismos no puede impulsarse planes ni programas cónsonos con las necesidades detectadas. Los recursos pueden ser de diferentes tipos:

1. Financieros: mediante la designación presupuestaria que establece la empresa como parte de sus costos de funcionamiento. Aquí se incluyen también lo correspondiente a un porcentaje de las remuneraciones imponibles de sus trabajadores, que se establecen dentro de las partidas de compensaciones e incentivos no financieros de la empresa.

2. Humanos: la función de capacitación es una función de línea y de staff.

3. Institucionales: todos los organismos externos a la empresa, públicos o privados, que realizan una labor de apoyo a la tarea del departamento.

4. Materiales: infraestructura, condiciones para trabajar

c) Integración de un plan de capacitación

La Planeación de los recursos humanos y el desarrollo del personal centran su atención en el planeamiento formal de dichos recursos. Al planear formalmente, se debe hacer énfasis en:

1. Establecer y reconocer requerimientos futuros.
2. Asegurar el suministro de participantes calificados.
3. El desarrollo de los recursos humanos disponibles.
4. La utilización efectiva de los recursos humanos actuales y futuros

d) Ejecución de programas de capacitación

Las empresas deben tomar en consideración varios lineamientos para la implementación de programas de capacitación en su organización

Una vez se tenga la planeación de la capacitación puede procederse al diseño de programas de capacitación el cual incluye: nombre de la actividad, objetivos generales y específicos, contenidos, metodología, duración, participantes, lugar, horario, instructor, bibliografía, recursos, costo y evaluación.

e) Evaluación, control y seguimiento de la capacitación

La Evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio de un programa de capacitación, durante y al finalizar dicho programa. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación.

6.10.- Beneficios de aplicación de la prueba de evaluación 360 grados

- La planeación de la carrera profesional.

- Impacto en el mejoramiento de los equipos de trabajo y la organización en general.

Desde la perspectiva individual. Ayuda a identificar áreas de desarrollo que contribuirán en la carrera profesional y competencias en las que puede tener mejor nivel.

Desde la perspectiva de equipo. Los participantes pueden pedir retroalimentación de sus comportamientos a los otros integrantes del grupo, clientes internos y externos.

Para el consultor, Los resultados deberían ser valorados por un facilitador externo que propicie sanas discusiones entre los integrantes del equipo. De lo contrario, pueden verse minadas las relaciones interpersonales y en consecuencia, el clima organizacional.

Desde la perspectiva organizacional. Su objetivo es estimular el cambio en las prácticas de gestión y comunicación interna y la actitud de los evaluados frente a competencias como el trabajo en equipo.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MES 1	MES 2	EVALUACIÓN
Aprobación del modelo	Consejo cantonal			En los primeros seis meses, y luego del primer año, se realizará una evaluación del desarrollo del modelo.
Designación de funciones a responsables de procesos	Consejo cantonal			
Socialización de cargos y responsabilidades	Consejo cantonal Director talento humano			
Impresión de encuestas	Director talento			

	humano			
Construcción de cuestionario	Director talento humano			
Evaluación del método	Consejo cantonal Director talento humano			
Evaluación de desempeño de empleados	Jefe de talento humano			
Capacitación al personal sobre el nuevo modelo	Equipo de investigación			
Evaluación general de aplicación del modelo	Equipo de investigación			
Los costos como las actividades y los responsables de las mismas están disponibles actualmente en la Institución, por lo que se considera que la implementación del modelo es factible económica, técnica y administrativamente.				

VII.- Conclusiones

1. De manera general, los empleados cuentan con un nivel de competencias aceptable, sin embargo, estos no se sienten satisfechos con la labor que desempañan ya que dichas actividades no están acordes a su perfil profesional.

2. Existen deficiencias en la forma como se llevan a cabo los procesos de evaluación al personal ya que desconocen los motivos por la cual se la lleva a efecto y no se evidencian los resultados de la misma.

3. Existe deficiente clima organizacional

4. A pesar de que las instituciones tienen objetivos y metas definidas están so son socializadas y conocidas por sus empleados en un 100%

5. En la actualidad, el sistema de evaluación del desempeño es visto como un proceso necesario en todos los ámbitos de la administración. Para su cumplimiento, los diferentes ministerios y entes del estado definen políticas de ingreso del personal las cuales incluyen una evaluación del desempeño y la evaluación de credenciales. Es curioso el dato que se presenta pues la mayoría de los encuestados manifiestan que no se explotan sus competencias, a pesar de que existe un perfil de ingreso a la institución. La evaluación del desempeño se refiere al compromiso social del personal, sus relaciones

interpersonales y sus relaciones con el entorno, que le permitan realizar sus labores de forma eficiente y con pertinencia.

6. Es necesario que los municipios presten más atención al departamento de recursos humanos, en especial en la forma de seleccionar a su personal; así como invertir en el área de capacitación otorgando partidas presupuéstales, a fin de cumplir con las necesidades existentes en la organización.

7. Los directivos no evalúan acorde a los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados de la organización lo cual permitirá una maximización de resultados.

8. El ser humano es el pilar más importante dentro de las organizaciones en donde las personas son las que logran los objetivos, cumplen la misión, visión y valores; brindando su compromiso y fortaleciendo cada día más su sentido de pertenencia, motivo por el cual, se invita a la organización a poner especial atención en las sugerencias que se recomendaran más adelante, y así ayudar a que la organización logre posicionarse en un mejor lugar dentro de sus competidores y principalmente ante sus clientes.

VIII.- Recomendaciones

Se recomienda:

1. Los directivos deben poner más atención en los requerimientos y necesidades de los trabajadores, pues se convierte en el primer vínculo entre el empleado y los ciudadanos y de su desempeño dependerá el buen posicionamiento que tiene la municipalidad.

2. Fortalecer el programa de capacitación

3. Después de cada evaluación realizada al personal se debería hacer una capacitación de conocimientos para mejorar las destrezas y habilidades de sus empleados.

4. Se debe revisar la descripción de los puestos de trabajo y describir de mejor manera las funciones que le pertenecen a cada puesto.

5. Crear una cultura de conciencia en los trabajadores sobre el cumplimento de los objetivos al realizar una evaluación del desempeño. De esta manera los funcionarios sabrán las razones del porque se dictarán las seminarios y capacitaciones en determinadas áreas y de la prioridad de estos.

6. Contribuir al aumento de la eficiencia en las organizaciones

7. Implementar un plan de mejora que permita rescatar y motivar al trabajador por la excelencia en el servicio que proporciona a la colectividad.

8. Que esta propuesta sirva como modelo para evaluar a los empleados de los municipios de otras provincias del Ecuador.

9.- Referencias bibliográficas

Alvarado, O (2002). "Valores del empresario". Citado por Ricardo Velásquez en "Clima Organizacional" (2002).

(http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/coricvel.htm)

Alles. M. (2006) Desempeño por competencia. Evaluación 360º Argentina Editorial Garica pág. 31.

Boyatzis, R.E. (1982). "The leadership motive pattern and long-term success in management". Journal of Applied Psychology. 61 (6): 737–743.

Byars Lioyd, L y Rue, W. L: (1996). Gestión de recursos humanos. Editorial Mosby, Ediciones División IRWIN, España, 583 Pág.

Cardona, P. y Chinchilla, N. En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo», Harvard Deusto Business Revies, Bilbao, julio-agosto, 1998, págs. 36

Castro Cerpa Antonio (2007) Evaluación del desempeño para la empresa de transporte, (tesis de gado) Escuela de negocio, Perú

Cedeño. M. Lolimar. Año (2010), Implementación de un sistema automatizado que optimice la gestión de los procesos administrativos del área servicios médicos (tesis de grado) de la Universidad autónoma -Universidad de Oriente-Venezuela

Ceinos Sanz, M. (2007) Diagnóstico de las competencias de los orientadores laborales en el uso de las tecnologías de información y de la comunicación, Universidad Santiago de Compostela, página 308, España

Chiavenato, Idalberto. Año 2000 Administración de recursos humanos. Editorial McGraw Hill, Bogotá

Chiavenato, I. 1999. Administración de recursos humanos. Edición Mc Graw Hill. Colombia,

Contreras Rozó Nancy Coromoto, Año (2000), Propuesta para la creación del área de evaluación del desempeño en el departamento de recursos humanos de la empresa Hierro Acero el Vigía. (Tesis) Edo. Mérida, Venezuela

Cravino Luis María director de AO consulting. Co-Director del diplomado en desarrollo organizacional del ITBA. Autor de los libros "Un trabajo feliz" (Editorial Temas, 2003) y "Medir lo importante" (Editorial Temas, 2007)

Crosby, P. (1989). La calidad no cuesta México: CECSA

Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México

Della Chiesa, B. (2005). Neurociencia y aprendizaje. El economista, Recuperado, Julio 2017, de la base de datos In4mex

Del Rey, S. (2007). Estatuto de los trabajadores. Madrid: La ley

Díaz, C. & Ruíz, M. (2000). Mejora continua y productividad, recuerdo el 24 de Julio 2017, http/www.uv.mx/iiesca/revista/2/ana2.html

Diccionario ESPASA. ROTAPAPEL. S. L. Madrid, España. Espasa Calpe S. A. 2001

Edwin Locke - "Hacia una teoría de la motivación y los incentivos de trabajo", Comportamiento organizacional y rendimiento humano, Vol. 3

Ezequiel Guzmán Dalia Liliana, año (1999) "El manejo exitoso de los recursos humanos a través de la evaluación del desempeño. (Tesis doctoral) México universidad autónoma de México

Fernández Losa Nicolás (2005), Los recursos humanos en las Pymes

Frías, P. (2001). Desafíos de modernización de las relaciones laborales. Santiago: LOM.

Harper y Lynch (1992). Manuales de recursos humanos. Editorial Gaceta de negocios. Madrid, España.

Lacasa, A. (2004). Gestión de la comunicación empresarial. España: Gestión 2000.

Levy-Leboyer, Claude (1997, septiembre) Gestión de las competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Editorial gestión 2000, 1ª edición en lengua castellana

Lyle M Spencer y Signe M Spencer (1993 Pag.32) Competence at Work, by Lyle M. Spencer, Jr., and Signe M. Spencer. (1993). New York: Wiley. 372 pp

Martha Williams (1999), socio-directora de The Washintong Quality Group, información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño

McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A., and Lowell, E.L. (1953). The Achievement Motive. NY: Appleton-Century-Crofts.

McClelland, D.C. (1973).”Testing for competence rather than intelligence”. American Psychologist. 28:1–14

McClelland, D.C. (1998). “Identifying competencies with behavioral event interviews”. *Psychological Science*. **9** (5): 331–339.

Parsons, Talcott: Año1974El sistema de las sociedades modernas, México, Editorial Trillas, Pag, 13 a 29

Rodríguez, J., & Vásquez, I. (2007). Formación superior en riesgos laborales. España: LEX NOVA, S.A.

Santibáñez, I., & Sánchez, J. (2007). Jornada laboral, flexibilidad humana en el trabajo y análisis del trabajo pesado. Madrid: Díaz de Santos.

Serna Gómez, H. (2003). Gerencia estratégica. Bogotá D.C.: Panamericana editorial Ltda. - 3R Editores.

WERTHER, W. y DAVIS, K. (2004) Administración de personal y recurso humano. McGraw-Hill:

ANEXOS

ENCUESTA

Encuesta dirigida a los servidores públicos de los municipios de la provincia de Manabí

Estimado Servidor público:

Sr (a) la presente encuesta está dirigida a los servidores de los municipios de la provincia de Manabí que tiene como objetivo: Determinar la importancia de la aplicación de los sistemas de evaluaciones para el mejoramiento del desempeño de los empleados de los municipios de la provincia de Manabí-Ecuador. Sus valiosas respuestas servirán para culminar este presente trabajo.

Gracias.

1.- ¿Se encuentra usted satisfecho con la labor que desempeña?

Sí No

2.- ¿El trabajo que usted realiza esta acorde con su preparación?

Si No Poco

3.- ¿Considera usted que la empresa tiene un buen clima organizacional?

Sí No

4.- ¿En qué grado conoce usted los objetivos y metas de la institución?

Alto Medio Bajo

5.- ¿Cree usted que la organización cumple a cabalidad con lo dispuesto en las leyes, estatutos y reglamentos para la contratación?

Sí No

6.- ¿Señale con una "X" lo que usted considera un obstáculo para el desempeño de sus funciones?

Recarga de trabajo escasa capacitación falta incentivo falta material

7.- ¿Conoce los resultados de su evaluación?

Sí No

8.- ¿Conoce el objetivo de la evaluación del desempeño?:

Sí No

9.- ¿Considera usted que la institución cumple con sus expectativas salariales, capacitación, ascensos, motivación y retribuciones?

Sí No

10.- ¿Cree usted que los directores o jefes evalúan de acorde a los conocimientos de los funcionarios?

Si No A veces

11.- ¿**Considera usted que el departamento de recursos humanos de su empresa cumple un trabajo**?

Adecuado Inadecuado

12.- ¿En caso de dudas sobre su evaluación recurre al departamento de recursos o a su jefe inmediato de la misma?

Sí No

13.- ¿Se potencializa al interior de la institución sus competencias profesionales?

Si No A veces

14.- ¿La institución les brinda capacitaciones constantes?

Sí No

15.- ¿Las evaluaciones realizadas a usted le ayudan a mejorar su desempeño?

Sí No

16.- ¿Cree usted que la empresa debería cambiar el sistema de evaluación?

Sí No

17.- ¿Existe un plan de mejora en función de su desempeño profesional?

Sí No

CUADROS E HISTOGRAMAS DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

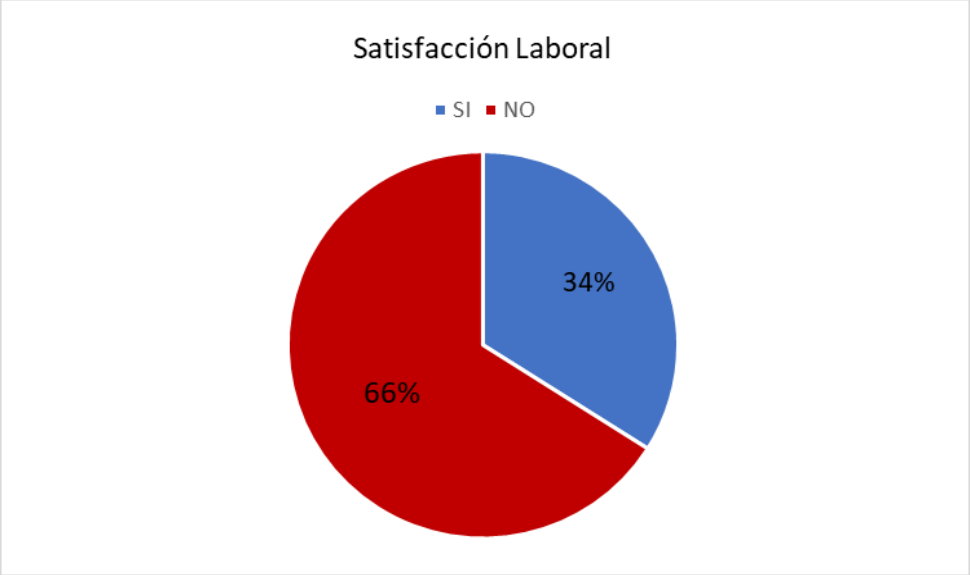
¿Se encuentra usted satisfecho con la labor que desempeña?

CUADRO 1

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	79	34%
NO	153	66%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 1



2.- ¿El trabajo que usted realiza esta acorde con su preparación?

CUADRO 2

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	77	33%
NO	102	44%
POCO	53	23%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 2

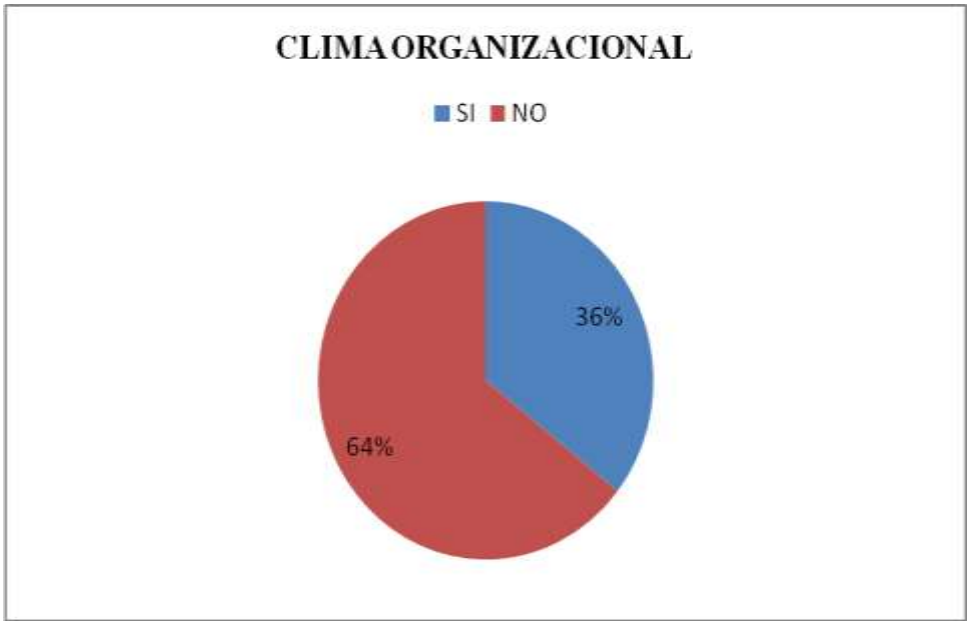
3.- ¿Considera usted que la empresa tiene un buen clima organizacional?

CUADRO 3

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	83	36%
NO	149	64%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 3



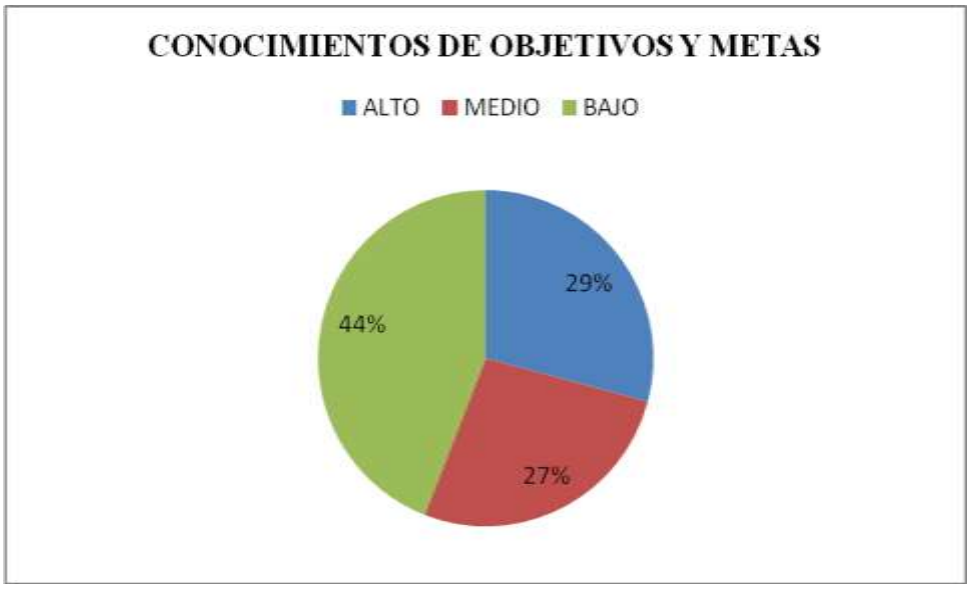
4.- ¿En qué grado conoce usted los objetivos y metas de la institución?

CUADRO 4

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	68	29%
MEDIO	62	27%
BAJO	102	44%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 4



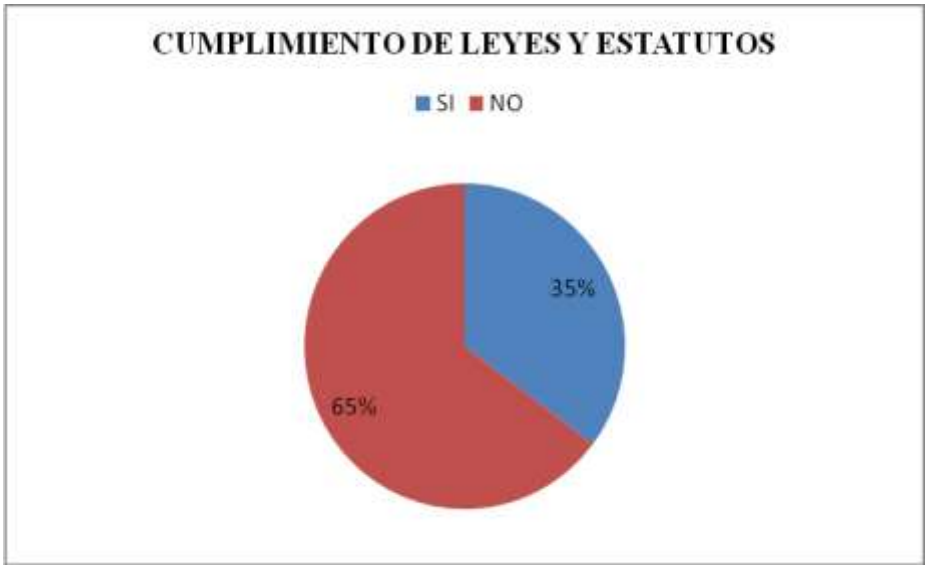
5.- ¿Cree usted que la organización cumple a cabalidad con lo dispuesto en las leyes, estatutos y reglamentos para la contratación?

CUADRO 5

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	82	35%
NO	150	65%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 5



6.- ¿Señale con una "X" lo que usted considera un obstáculo para el desempeño de sus funciones?

CUADRO 6

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recarga excesiva de trabajo	72	31%
Escasa capacitaciones	83	36%
Falta de Incentivo	61	26%
Falta de Materiales	16	7%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 6

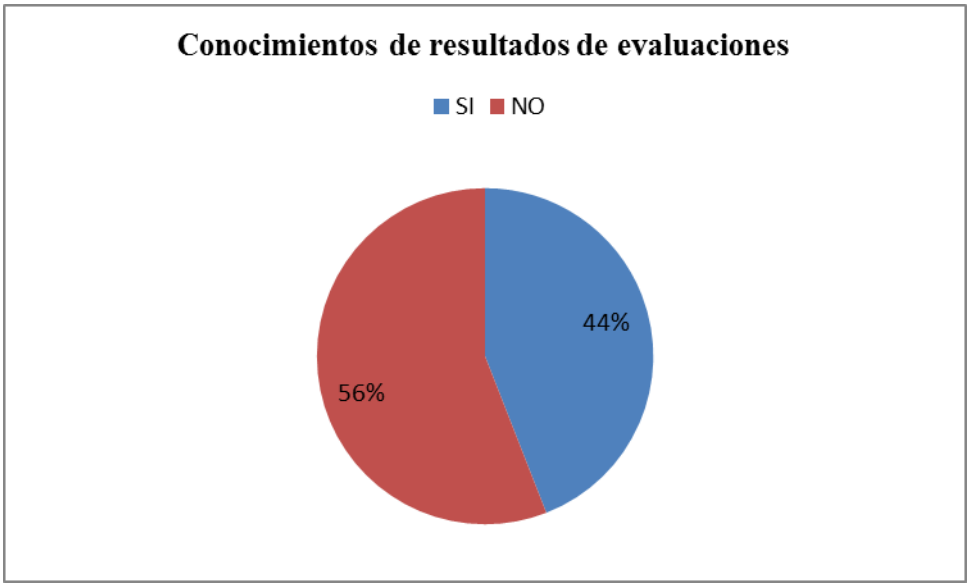
7.- ¿Conoce los resultados de su evaluación?

CUADRO 7

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	102	44%
NO	130	56%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 7



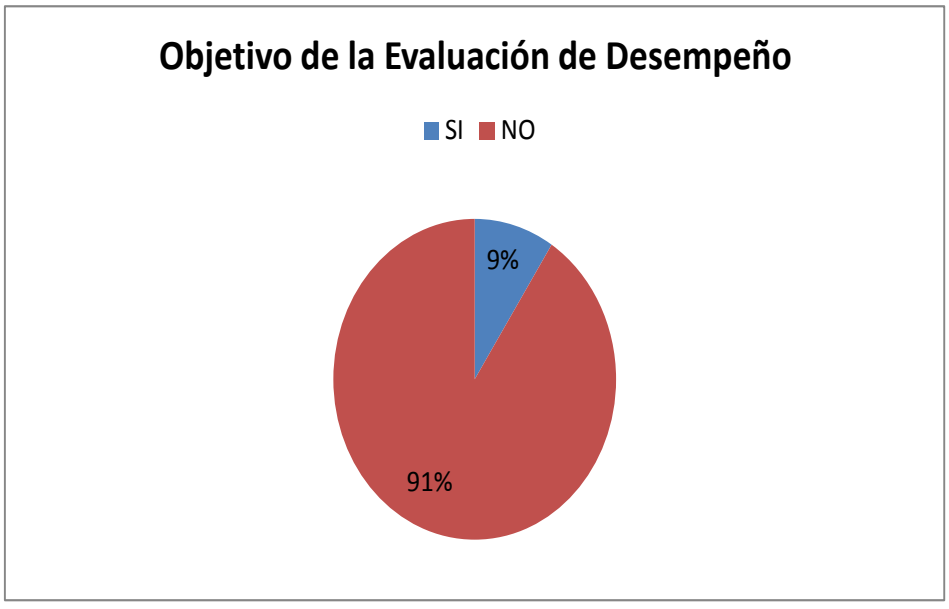
8.- ¿Conoce el objetivo de la evaluación del desempeño?

CUADRO 8

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	9%
NO	211	91%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 8



9.- ¿Considera usted que la institución cumple con sus expectativas salariales, capacitación, ascensos, motivación y retribuciones?

CUADRO 9

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	144	62%
NO	88	38%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 9

10.- ¿Cree usted que los directores o jefes evalúan de acorde a los conocimientos de los funcionarios?

CUADRO 10

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	77	33%
NO	93	40%
A VECES	62	27%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 10

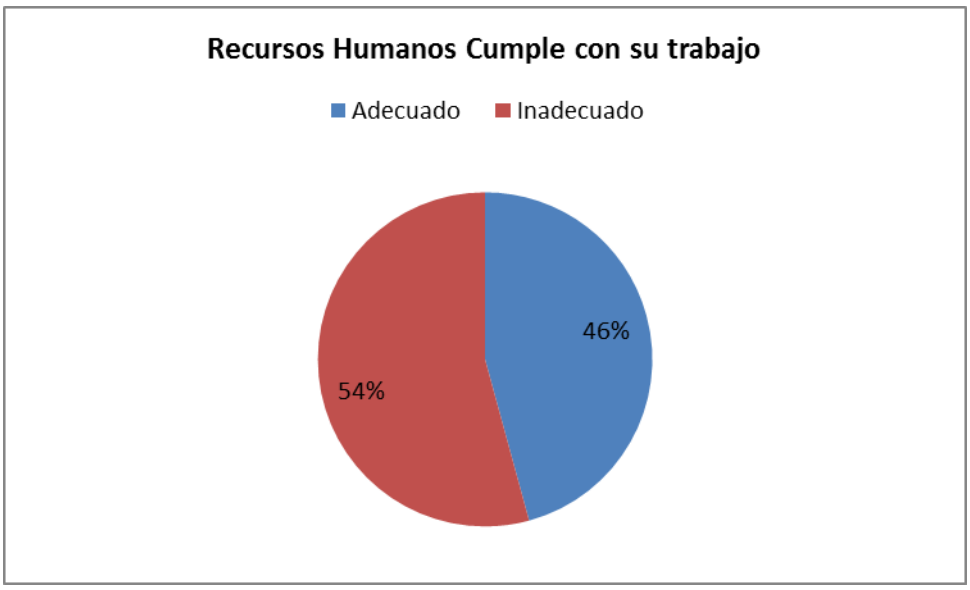
11.- ¿**Considera usted que el departamento de recursos humanos de su empresa cumple un trabajo**?

CUADRO 11

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuado	106	46%
Inadecuado	126	54%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 11



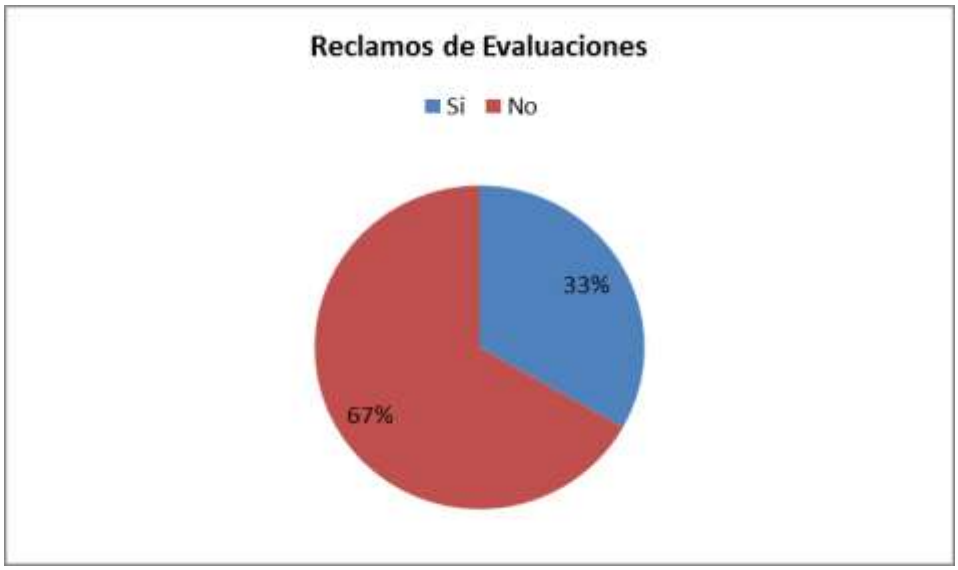
12.- ¿En caso de dudas sobre su evaluación recurre al departamento de recursos o a su jefe inmediato de la misma?

CUADRO 12

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	77	33%
No	155	67%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 12



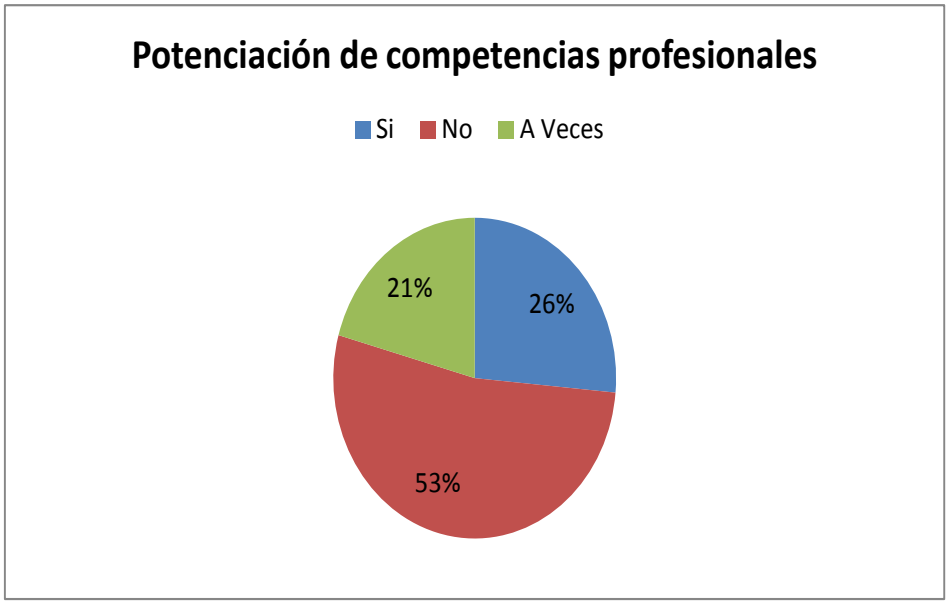
13.- ¿Se potencializa al interior de la institución sus competencias profesionales?

CUADRO 13

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	61	26%
No	123	53%
A Veces	48	21%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 13



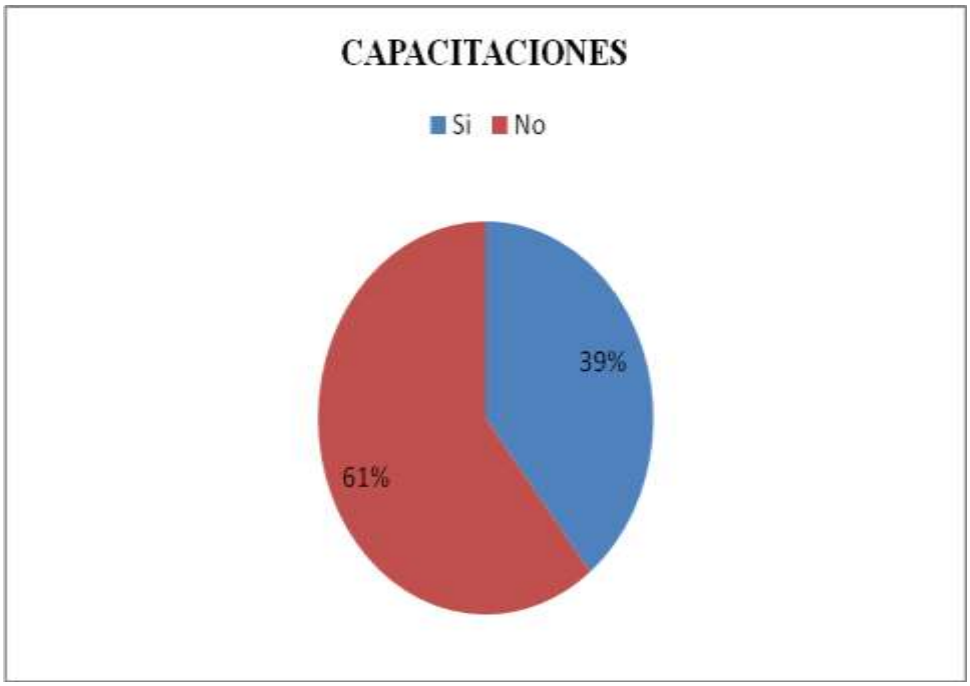
14.- ¿La Institución les brinda capacitaciones constantes?

CUADRO 14

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	91	39%
No	141	61%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 14



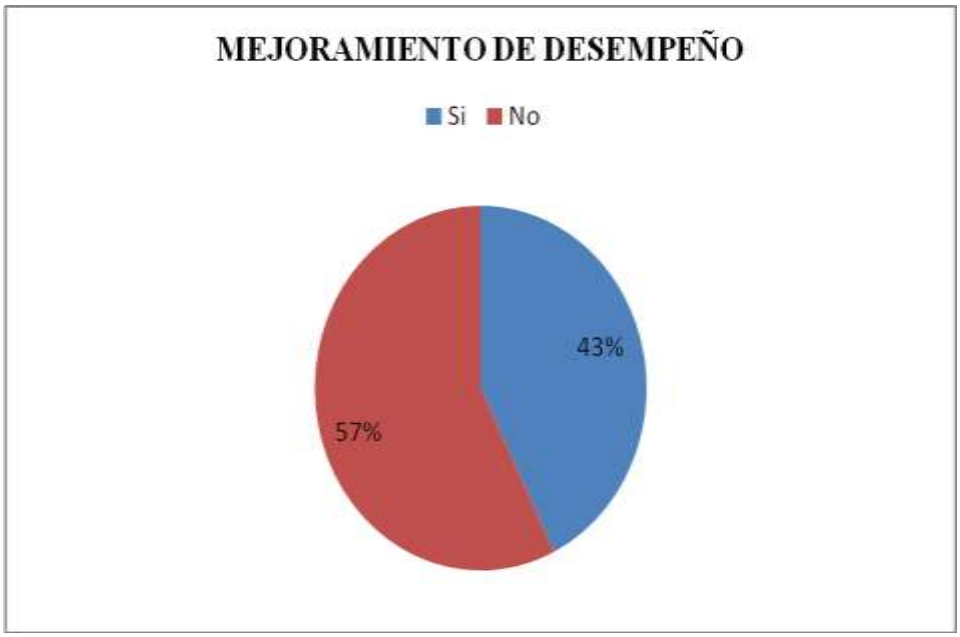
15.- ¿Las evaluaciones realizadas a usted le ayudan a mejorar su desempeño?

CUADRO 15

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	99	43%
No	133	57%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 15



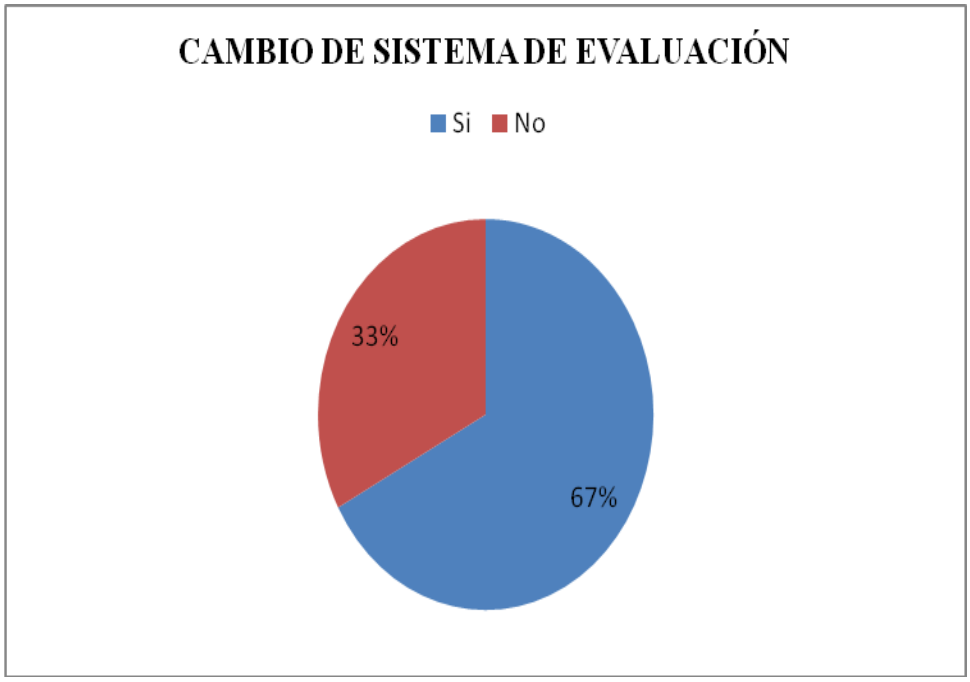
16.- ¿Cree usted que la empresa debería cambiar el sistema de evaluación?

CUADRO 16

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	156	67%
No	76	33%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

GRÁFICO 16



17.- ¿Existe un plan de mejora en función de su desempeño profesional?

CUADRO 17

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	54	23%
NO	178	77%
TOTAL	232	100%

Fuente: Empleados de los GAD
Autora: Maryuri Briones

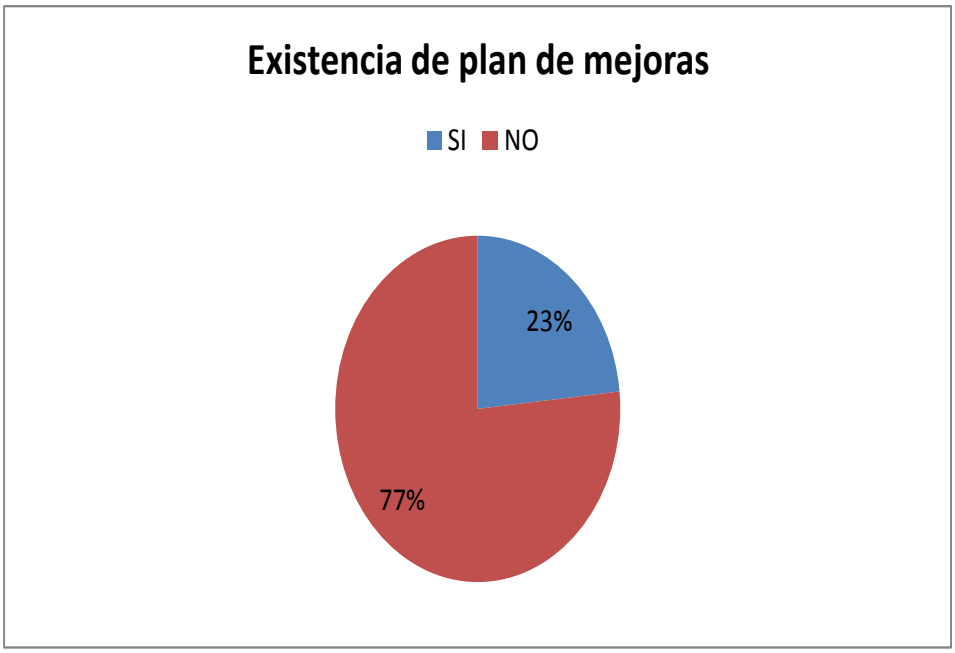



GRÁFICO 17