



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

TEMA:

**“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN
ECHEANDÍA DURANTE EL AÑO 2011”**

AUTORA

DOLORES ELIZABETH PALIZ BAYAS

DIRECTOR

LCDO: ENRIQUE GARCÍA A.

GUARANDA – ECUADOR

2011



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

TEMA:

**“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN
ECHEANDÍA DURANTE EL AÑO 2011”**

AUTORA

DOLORES ELIZABETH PALIZ BAYAS

DIRECTOR

LCDO: ENRIQUE GARCÍA A.

PARES ACADÉMICOS

LCDO: ROBERTO CULQUI

ING. CLARA MOREJÓN

GUARANDA – ECUADOR

2011

DEDICATORIA

A Dios: Por darme la oportunidad de vivir en este mundo de lucha y esfuerzo para culminar mi carrera profesional.

De manera muy especial a mi querida madre y a mi hija quienes han sabido apoyarme incondicionalmente y alentarme con mis deseos de superación profesional e hicieron posible que llegase a culminar mi carrera.

Elizabeth Paliz B.

AGRADECIMIENTO

Quiero dejar en constancia mi agradecimiento a la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Gestión Empresarial, y a mis maestros por haberme brindado la oportunidad de formarme científica, técnica, moral y responsablemente.

Y de manera muy especial al Lcdo. Enrique García A. Director de la presente investigación, por toda la ayuda intelectual y tiempo dedicado. Su constante estímulo y orientación en la investigación, las permanentes revisiones de trabajos previos y muchos otros detalles que han contribuido a la elaboración final de este trabajo de investigación.

De igual manera mi profunda gratitud al Lcdo. Roberto Culqui y a la Ing. Clara Morejón, pares académicos de este trabajo investigativo, por todo el apoyo y la ayuda recibida.

Elizabeth Paliz B.

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

El suscrito Lcdo. Enrique García A. en calidad de Director, y luego de haber revisado el desarrollo de la tesis **“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ECHEANDÍA DURANTE EL AÑO 2011”** elaborado por la Srta. egresada: Dolores Elizabeth Paliz Bayas, tengo a bien informar que el trabajo indicado cumple con los requisitos exigidos por la reglamentación de la Universidad Estatal de Bolívar, Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática, para que pueda ser presentado y expuesto a su defensa ante el tribunal designado por la Comisión Académica.

Para constancia de lo expuesto, firmo:

Guaranda, Marzo del 2012

Lcdo: Enrique Garcia Alarcon.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA NOTARIADA

Yo, Dolores Elizabeth Paliz Bayas. Soy responsable de las ideas, doctrinas y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación con el tema **“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ECHEANDÍA DURANTE EL AÑO 2011”**

Dolores Elizabeth Paliz Bayas

CI. 120505530-2

TABLA DE CONTENIDOS

INDICE

CONTENIDOS	PÁGINAS
Portada	I
Portada	II
Dedicatoria	III
Agradecimiento	IV
Certificación del Director	V
Autoría Notariada	VI
Tabla de Contenidos	VII
Lista de Anexos	VIII
Resumen Ejecutivo en español e Ingles	X
Introducción	XIV

CAPITULO I

CONTENIDOS	PÁGINAS
1. Tema	1
2. Antecedentes	2
3. Planteamiento del Problema	4
3.1 Formulación del Problema	5
4. Justificación	6
5. Objetivos	8
5.1 General	8
5.2 Específicos	8
6 Marco Teórico	9
6.1 Teoría Referencial	9
6.1.1 Reseña Histórica	11
6.2 Marco Teórico Científico	13

6.2.1	La Evaluación del Desempeño	13
6.2.2	Gestión Administrativa	51
7.3	Hipótesis	76
7.3.1.1	Variable Independiente	76
7.3.1.2	Variable Dependiente	76
8.1	Operacionalización de las Variables	77
9	Diseño Metodológico	79
9.1	Métodos de Investigación	79
9.2	Técnicas e instrumentos para la obtención de datos.	80
9.3	Universo y muestra	82
9.5	Procesamiento y análisis de datos	82

CAPITULO II

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

CONTENIDOS	PÁGINAS
Presentación, análisis e interpretación de resultados	83
2.2 Conclusiones y Recomendaciones	91
2.2.1 Conclusiones	91
2.2.2 Recomendaciones	92
2.2.3 Comprobación de la Hipótesis	94

CAPITULO III

LA PROPUESTA

CONTENIDOS	PÁGINAS
3.1 Título	98
3.1.1 Introducción	99

3.1.2	Objetivos	100
3.1.3	Objetivo General	100
3.1.4	Objetivo Especifico	100
3.1.5	Métodos de Evaluación del Desempeño	101
3.1.6	Escala Grafica de Calificación	101
3.1.7	Conclusiones	108
	Bibliografía	109
	Anexos	112

VII. LISTA DE ANEXOS

CONTENIDOS		PÁGINAS
Anexo N° 1	Mapa de la Provincia Bolívar	113
Anexo N° 2	Mapa del Cantón Echeandia	114
Anexo N° 3	Croquis	115
Anexo N° 4	Preguntas	116
Anexo N° 5	Orgánico Funcional	118
Anexo N° 6	Nomina de Autoridades, Empleados y Obreros	119
Anexo N° 7	Fotografías	126

RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL

La presente investigación de La Evaluación del Desempeño al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia durante el año 2011, tiene como propósito fundamental la elaboración de un Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral.

En el cual se tiene pleno convencimiento de mejorar el servicio de calidad que se brinda a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia.

Inicie el trabajo de investigación con el planteamiento del problema, objetivos, hipótesis, variables, determinando los instrumentos para la recolección de datos la cual fue tabulada, procesada y analizada por el método de razones y proporciones sustentado por el marco teórico y planteándose conclusiones.

Dentro del Marco Teórico Científico me refiero a La Evaluación del Desempeño en el cual, los procesos se constituyen en un soporte fundamental, donde se conocerá la importancia que tiene la aplicación de la Evaluación del Desempeño, de esta manera saber el criterio del personal.

La comprobación de la Hipótesis la realice de manera descriptiva y cualitativa, para lo cual procedí a realizar encuestas y entrevistas, preguntas que realice tomando en cuenta las variables Dependiente e Independiente.

El problema se diagnostico a través de un análisis situacional, información que recibí de las personas involucradas, diagnóstico que me permitió evidenciar que el ambiente institucional no es de lo más afectivo. Para la elaboración del documento he tomado como referencia las entrevistas realizadas a las Autoridades y Directores, además se efectúa una distribución de las áreas específicas enmarcadas en las respectivas disposiciones.

Se diseñó una guía, considerando a las directrices que conducen a una eficiente y eficaz Gestión Administrativa, para que a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia se les brinde un mejor Servicio de Calidad.

Para brindar un mejor servicio de calidad se ha visto necesario elaborar una guía de Gestión Administrativa, considerando a las Autoridades, Directores, Empleados y Obreros, cada área colaborará para que las labores a efectuarse en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia sean de calidad.

No sin antes tomar en cuenta los Procesos Administrativos, para una adecuada Gestión hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

RESUMEN EJECUTIVO EN INGLES

The present investigation of the Evaluation of the Performance to the Personnel of the Decentralized Independent Government of the Echeandia Corner during year 2011, has like fundamental intention the elaboration of a Model of Evaluation of the Labor Performance.

And in which has plenary session conviction to improve the service of quality that offers the users of Independent Government Decentralizado of the Echeandia Corner.

Initiate the work of investigation with the exposition of the problem, objectives, hypothesis, variables, determining the instruments for the data collection which was tabulada, processed and analyzed by the method of reasons and proportions sustained by the theoretical frame and considering conclusions.

Within Scientific Theoretical Marco I talk about the Evaluation of the Performance in which, the processes are constituted in a fundamental support, where the importance will be known that has the application of the Evaluation of the Performance, this way of knowing the criterion of the personnel.

The verification of the Hypothesis makes it of descriptive and qualitative way, for which I came to make surveys and interviews, questions that make taking in account the variables Dependent and Independent.

The problem I diagnose myself through a situacional analysis, information which I received from the involved people, diagnosis that allowed me to demonstrate that the institutional atmosphere is not of most affective. For the elaboration of the document I have taken like referenci to the interviews made to l ace Authorities and Directors, in addition a distribution of aerial the specific ones framed in the respective dispositions takes place.

Design a guide, considering itself to the directives that lead to an efficient and effective Administrative Management, so that to the users of the Decentralized Independent Government of the Echeandia Corner a better Service of Quality offers them.

In order to offer a better service of quality one has been necessary to elaborate a guide of Administrative Management, considering to the Authorities, Directors, Employees and Workers, each area will collaborate so that the workings to take place in the Decentralized Independent Government of the Echeandia Corner are of quality.

Not without before taking into account the Administrative Processes, for a suitable Management towards the fulfillment of the proposed objectives.

INTRODUCCIÓN

Las normas del mundo empresarial están cambiando continuamente, generando nuevos retos para todos los que participan en la economía global. El hecho de permanecer competitivo implica asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento humano, y transformar a las instituciones en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el empleado.

Aunque desde que un hombre trabaja para otro su labor siempre ha sido evaluada. No obstante, las instituciones han considerado en la última década que esa valoración es insuficiente y suelen utilizar un sistema formal de Evaluación del Desempeño para valorar el rendimiento de los empleados.

Por ello el objetivo de esta evaluación es hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo. Al realizar la evaluación, la institución obtiene una información para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la misma.

Y es que son los superiores inmediatos los encargados de la evaluación, elaborada a partir de programas formales basados en la información, una de tipo más objetivo y otra con mayor contenido subjetivo, diseñada por el departamento de Talentos Humanos.

Sabiendo que las organizaciones son entes sociales conformados principalmente por el hombre y que el mismo es considerado su principal activo dependen directamente de su actuación a la hora de alcanzar los objetivos de la misma para garantizar su subsistencia. El manejo exitoso de este recurso se puede lograr a través de mecanismos que permitan aprovechar al máximo su potencial y determinar qué factores son los necesarios para su motivación persiguiendo un beneficio para la institución y todos sus miembros.

La presente investigación pretende demostrar al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandía que la Evaluación del Desempeño es el medio más favorable, ya que se elaboró a través de la realización de tres capítulos

en los cuales se pretende dar a conocer los aspectos más relevantes de la temática abordada y contiene los siguientes aspectos:

El primer capítulo, está conformado por el tema, planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación (generales y específicos), marco teórico, teoría referencial, marco teórico científico, hipótesis, operacionalización de las variables, diseño metodológico, métodos, técnicas e instrumentos para la obtención de datos, universo y muestra, y procesamiento de datos.

El segundo capítulo da a conocer la presentación, análisis e interpretación de resultados, conclusiones, recomendaciones, y comprobación de la hipótesis.

En el tercer capítulo consta la propuesta, el título de la propuesta, definición, objetivos (generales y específicos), fundamento teórico, conclusiones, bibliografía y anexos.

1. TEMA

**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ECHEANDÍA
DURANTE EL AÑO 2011.**

2. ANTECEDENTES

Las diferencias culturales dentro de la fuerza laboral plantean cuestiones críticas para los profesionales de la Gestión de los Talentos Humanos. Conceptos tales como las evaluaciones formales y las recompensas basadas en el desempeño personal han demostrado ser difíciles de implementar y de poner en práctica eficazmente en algunas partes del mundo.

Pero aun donde las diferencias de remuneración basadas en el desempeño individual son aceptables, el modo en que se defina, evalúe y comunique el desempeño tendrá un impacto significativo en el nivel de motivación y en las actitudes vinculadas al concepto de lo que es apropiado.

Quizá se estén adoptando cada vez más, a nivel mundial, principios tales como hacer que las recompensas estén supeditadas a la contribución, pero las estrategias locales pueden definir las modalidades de su aplicación.

El Municipio de Echeandia fue creado el 5 de Enero de 1982, en esta fecha pasa a formar parte de toda la Organización Administrativa Territorial, de acuerdo a las Políticas del Estado Ecuatoriano, han pasado ocho administraciones hasta la presente, creciendo el nivel de población, necesidades y por ende el incremento del personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia, en la actualidad cuenta con setenta y cinco empleados, jefes departamentales y ocho autoridades la alcaldesa y concejales.

Debido a que la Evaluación del Desempeño del Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia, no es un fin en sí misma sino un instrumento para mejorar los Talentos Humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa e instituciones o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación. El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos, necesidad de formación o motivación al

Talento Humano. El personal también obtiene beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus Directores y ver canalizados sus problemas.

A través de la Evaluación del Desempeño al Personal se puede lograr resultados favorables donde no solo el investigador obtenga práctica profesional; sino incluso le sirva como aporte en el momento de la elaboración de una nueva Evaluación al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia.

La obligación de aplicar la Evaluación del Desempeño está determinada por Mandato Legal como es la Constitución del Ecuador en el Art. 227 que dice “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de Eficacia, Eficiencia, Calidad, Jerarquía, Desconcentración, Descentralización, Coordinación, Participación, Planificación, Transparencia y Evaluación” y por la Ley del Servidor Público según el Art. 78. Que dice:

“El resultado de la Evaluación del Desempeño al Personal se sujeta a la siguiente escala de calificación Excelente según lo determinado por la ley de servicio público, Buena, Regular e Insuficiente el proceso de la Evaluación, la servidora o el servidor público debe conocer los objetivos de la Evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeña”.

Es imperativo que todos los niveles administrativos tengan una orientación clara sobre los objetivos que se persiguen, que conozcan las funciones y compromisos que deberán asumir, esta situación ha impedido delimitar las responsabilidades de cada uno del personal, con líneas de mando definidas y su correspondiente intercomunicación con los diferentes departamentos.

Existe un Organigrama Estructural en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia, donde se establecen las funciones de los empleados las mismas que se rigen con lo establecido en la Ley del Servidor Público y del Código del Trabajo.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Evaluación del Personal implica una interacción compleja y continua de las personas y las instituciones, siendo que las personas pasan la mayor parte del tiempo en las instituciones, requieren de cooperación entre sí para alcanzar los objetivos institucionales, la función de los Talentos Humanos y el Proceso de Evaluación del Desempeño, constituye un gran desafío en los escenarios modernos y son insoslayables para y en una Institución.

El buen funcionamiento de una Institución depende del correcto desarrollo de todas sus actividades, esto requiere que todas las tareas planificadas se estén desarrollando de manera adecuada. Para garantizar que esto ocurra, se aplican diversos controles a dichas actividades.

Los controles, entre otras cosas implican, la adecuada Evaluación de las actividades del personal, esta Evaluación debe estar dirigida a determinar el desempeño, los procedimientos establecidos y el personal que los está llevando a cabo.

Una adecuada Evaluación al Personal debe concluir en un proceso de realimentación que permita establecer los correctivos necesarios para la racionalización de las actividades desarrolladas por el personal. Estos correctivos pueden ir desde simplemente modificar o adecuar ligeramente los procedimientos a cada individuo, hasta el hecho de implementar una serie de cursos o talleres de entrenamiento o especialización, para el mejoramiento y desarrollo del personal.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia no se ha llevado a cabo una Evaluación del Personal con anterioridad por lo que no se ha podido conocer el desempeño que tienen cada uno de ellos en su puesto de trabajo, por tal razón los aumentos salariales se han llevado a efecto de manera subjetiva y sin fundamento ni base legal basado en un estudio de Evaluación del Desempeño.

3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera, la falta de una Evaluación al Desempeño Laboral incide en la Gestión Administrativa del Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia durante el año 2011?

4. JUSTIFICACIÓN

Es **importante** este trabajo de investigación sobre la Evaluación del Desempeño al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia, por constituirse un servicio a la colectividad que rige con los principios de Eficacia, Eficiencia, Efectividad.

La **importancia** que tiene esta investigación radica en que se Evalúa el Desempeño del Personal, además nos va a permitir identificar y medir los objetivos de la labor que desempeña cada empleado para cumplir la Gestión Administrativa en la Institución.

Mi **interés** es ejecutar este trabajo de investigación, y conocer el grado de Eficiencia, Eficacia y Efectividad con que los empleados llevan a cabo las actividades, según las responsabilidades de sus funciones laborales, al realizar la Evaluación del Desempeño al Personal, lograremos una información de primera instancia, para luego relacionar con los actores externos de la institución, como son los habitantes del Cantón, y finalmente tomar una decisión sobre el desempeño laboral.

Es **pertinente** realizar esta investigación, razón por la cual se escogió como objeto de estudio el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia, por ser una Institución con características adecuadas en el aspecto Administrativo, y de esa manera reglamentar los procedimientos e importancia para cumplir con las metas establecidas.

Los **beneficiarios** de este trabajo investigativo serán el personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia, ya que se mejorara el desempeño del personal además se dará oportunidades de crecimiento y participación a todos los miembros de la organización y finalmente se contribuirá a los empleados mediante reconocimientos y motivaciones.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Identificar que la Evaluación del Desempeño contribuye a mejorar La Gestión Administrativa en el Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia, mediante la aplicación de instrumentos a los indicadores de la Gestión, durante el año 2011.

5.2. Objetivos Específicos

- Identificar los elementos que intervienen en el Proceso de Evaluación al Desempeño Laboral.
- Determinar las competencias laborales del Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia de acuerdo a su función y puesto.
- Crear un Modelo de Evaluación al Desempeño Laboral en el Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia.

6. MARCO TEÓRICO

6.1. TEORÍA REFERENCIAL

Los trabajadores en la actualidad son considerados los bienes más preciados de las empresas o llamado el capital humano.

Las empresas destinan muchos recursos al capital humano, y como respuesta a este esfuerzo esperan, evidentemente, buenos resultados. Por ello hay que evaluar para mejorar.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor y las cualidades de una persona, es por ello que el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que estas dependan del esfuerzo.

La Evaluación del Desempeño es una herramienta que facilita la toma de decisiones ya que nos permite evaluar como el personal pone en práctica sus conocimientos y experiencia adquirida así como su manejo en las relaciones interpersonales y desenvolvimiento en su área de trabajo.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia con el afán de conocer el desempeño que tienen sus trabajadores debe realizar una evaluación de las actividades que desarrolla cada uno de ellos. Por lo tanto se hace imprescindible la realización y ejecución del presente trabajo que estará enfocado a conocer la situación en la que se encuentra la institución y la realidad en la que se desempeñan los trabajadores en sus actividades cotidianas.

La Evaluación del Desempeño ayudará para mejorar el desenvolvimiento de los trabajadores en sus actividades y por ende la mejora institucional, a la vez que se garantizará una estabilidad en el trabajo.

Para llevar a efecto este trabajo me respalde con el contrato colectivo firmado en el año 2011 entre El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia y los empleados, donde en su artículo 16 señala lo siguiente: “El incremento de

sueldos o salarios se hará en base al estudio de descripción y valoración de puestos previstos en la escala posicional y remunerativa que las partes aprueben”.

Para la realización de este trabajo investigativo he considerado al “Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia, creado con registro oficial del 25 de enero de 1984 N° 669, en la Provincia de Bolívar en la ciudad de Echeandia en la calle Simón Bolívar y Sucre, el cual dispone de una infraestructura propia.

6.1.1 RESEÑA HISTÓRICA

El Cantón Echeandia, fue creado el 5 de enero del año 1984 con una superficie de 230,6 km², está ubicado al occidente de la Provincia de Bolívar en las estribaciones de la cordillera. Climáticamente, pertenece a la zona subtropical, lo cual favorece su economía.

Una vez creado el cantón Echeandia se crea la necesidad de elegir al primer representante del Concejo Cantonal mediante elección popular como lo establece la Constitución de la República del Ecuador, para nombrar al Primer Presidente del Concejo Cantonal de Echeandia llaman a elecciones y por decisión popular recae en la persona del Señor; Coral Vizcarra.

Por ser la primera Administración que asume y encargada de dirigir y enrumbar los destinos en la parte Política, Administrativa y Económica creando fuentes de trabajo, fue necesario buscar “eruditos” para que ayuden en la Administración, por ser un nuevo Cantón se procede a reclutar personal para de contratar y ubicar mediante nombramientos al personal tales como secretarias, conserjes, guardianes, trabajadores de campo y de medio ambiente etc.

Es evidente que han pasado ocho Administraciones hasta la presente en las cuales podemos ver el cambio que tiene este Cantón, según documentos que se encuentran en los archivos de secretaria del Gobierno Local del Cantón Echeandia, en cada Administración han realizado esfuerzos para sacar adelante en las dimensiones mencionadas con anterioridad, de acuerdo a la Evaluación realizada en la década anterior mediante la aplicación del FODA, en el cual encontramos, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, lo antes mencionado no es aprovechado por falta o desconocimiento del Talento Humano.

De igual manera, puede ser un factor muy importante por el cual tienen muchas falencias en el desarrollo local, la asignación Económica que le corresponde a cada Cantón no cubre las necesidades de los habitantes debido al crecimiento del personal administrativo.

Los Alcaldes de turno nunca aplicaron en su totalidad las directrices, lineamientos, el Orgánico Funcional, la Ley de Régimen Municipal que son leyes y guías que cumplir en la Administración, por lo que es necesario concientizar que los reglamentos y leyes son para aplicar y de esta manera tener una Administración de Calidad.

6.1.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Evaluación.- Proceso de medir y comparar los costes y los beneficios para determinar la efectividad o el valor, especialmente de cada una de las actividades de recursos humanos y del departamento de recursos humanos en su conjunto.

Evaluación al Personal.- Determinación de las capacidades, valores y objetivos en varias dimensiones vitales importantes para el sujeto. Así mismo, se señalan las virtudes y los defectos.

Diseños de Evaluación.- Métodos a través de los que pueden evaluarse los programas de formación, a fin de determinar su efectividad (es decir, la cantidad de cambios que han producido).

Evaluación del Rendimiento.- Sistema para medir, evaluar e influir en los atributos, comportamientos y resultados del empleado relacionados con el trabajo, así como el nivel de absentismo, para descubrir a qué nivel rinde en el momento presente el empleado en el puesto.

Método de Clasificación.- Jerarquía o escalafón de puestos de trabajo construido a partir del análisis del puesto de trabajo para reflejar el valor relativo que tienen los puestos de trabajo para la organización.

Método de Distribución Forzada.- Enfoque comparativo en el que se fuerza a los superiores a colocar a los subordinados en categorías que representan grupos o agrupaciones de porcentajes.

Administración.- Planeación organización, dirección, y control de los recursos humanos y de otra clase para alcanzar las metas de la organización con eficiencia y eficacia.

Control.- Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la institución y los planes ideados para alcanzarlos.

Dirigir.- Orientar, guiar, aconsejar a quien realiza un trabajo. Enderezar, llevar rectamente algo hacia un término o lugar señalado.

Eficacia.- Constituye el logro de objetivos organizacionales en un tiempo determinado.

Eficiencia.- La habilidad para minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos organizacionales; hacer bien las cosas.

Efectividad.- Corresponde al personal si está formado, los materiales y maquinarias son adecuados, se hacen las operaciones correctas, los procedimientos son idóneos.

Gestión.- Es planificar los recursos de la organización y organizar el trabajo de las personas, para poder alcanzar los objetivos propuestos.

Ineficiencia.- Falta de eficacia y actividad.

Influencia. Arte de proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas.

Jerarquía.- Cadena de mando de una organización en la que se especifica la autoridad.

Jerárquico.- Estructuración escalonada de los órganos de un ramo de la administración para fiscalizar la actuación de los subordinados.

Liderazgo.- Es el arte de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas.

Necesidad.- Es un requerimiento o condición para la supervivencia y el bien.

Objetivos.- Son los propósitos proyectados por la institución en un tiempo determinado.

Obligaciones.- Imposición o exigencia moral que debe regir la voluntad libre.

Planeamiento.-Incluye la definición de metas, establecimiento de estrategias y desarrollo de planes para coordinar actividades.

Recargo.-Obligar a alguien a hacer demasiado trabajo. Agravar una cuota de impuesto u otra prestación que se adeuda.

6.2. MARCO TEÓRICO CIENTÍFICO

6.2.1 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La valoración del desempeño implica identificar, medir y gestionar el rendimiento de las personas de una organización. La identificación significa que hay que determinar qué áreas de trabajo tienen que analizar el directivo cuando trata de medir el rendimiento. La medición, punto central del sistema de valoración, implica la realización de un juicio sobre la “bondad” o “maldad” del rendimiento del empleado. La gestión es el objetivo general de cualquier sistema de valoración, la valoración tiene que ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o halaba a los trabajadores por su rendimiento.¹

El procedimiento para evaluar el Talento Humano se denomina comúnmente “Evaluación del Desempeño”.

Según el Diccionario de la Lengua Española, el término evaluar significa: “Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona”

El Diccionario Infopedia en Español señala que evaluar es: “Todo proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algún objeto o persona”

Es decir, evaluar involucra estimar el valor que tiene, ya sea una cosa (su calidad, su peso, etc.) o una persona (sus aptitudes, sus acciones, etc.).

Hoy en día La Evaluación del Desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo.

La Evaluación del Desempeño, más concretamente definida por Scott, es: “Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.”Según

¹ Luis R. Gómez – Mejía. David B. Balkin. Robert L. Cardy. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. - Edición 1 año 2001

James Stoner, La Evaluación del Desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”

Podemos indicar, entonces, que La Evaluación del Desempeño puede definirse, independientemente del nombre que se le designe (evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito, etc.) como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

La Evaluación del Desempeño es el proceso mediante el cual se mide el desempeño de un individuo en un cargo determinado.

La Evaluación del Desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.²

La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que 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. Así mismo, 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. Por norma general, el departamento de Talentos Humanos desarrolla Evaluaciones del Desempeño para los empleados

² CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Edición 5 año 2009

de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Ya que es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.³

De igual manera La Evaluación del Desempeño debe ser considerada como una revisión y contraste de opiniones encaminada, entre otras cosas, a fomentar la comunicación vertical y horizontal en el seno de la organización. Jamás debería ser vista como un examen o valoración unidireccional y personal que suponga un elemento de control o juicio sobre la persona.

La Evaluación del Desempeño es procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. Las características que debe poseer cualquier sistema de evaluación. Entre ellas se precisan siguientes:

- Es un procedimiento continuo.
- Es un procedimiento sistemático.
- Es un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización.
- Es un procedimiento en cascada donde cada jefe va a evaluar a todos y sólo a sus subordinados directos o colaboradores.
- Es un procedimiento de expresión de juicios.
- Pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización.
- Tiene una óptica histórica.
- Tiene una óptica prospectiva.

³ IBIDEM

- Su finalidad es la integración⁴

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

OBJETIVO GENERAL

Realizar una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el cual el Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia lleva a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de su trabajo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Evaluar el desenvolvimiento del personal en las tareas a ellos asignadas en su puesto de trabajo.
- Determinar los resultados que se esperan del personal y su grado de cumplimiento ante las metas establecidas.
- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el personal lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.
- Crear un incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejorar las relaciones humanas entre superiores y subordinados.⁵

VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción

⁴ <http://www.monografias.com/trabajos12/edese/edese.shtml>

⁵ Willian B. Werther, Jr. Keith Davis. Administración de Recursos Humanos Edición 5. Año 2000

correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse.⁶

Las evaluaciones informales con base en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes. Si cuenta 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. Así mismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones referentes a promociones internas, compensaciones y otras más de área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Desde el punto de vista de un supervisor o un gerente, una evaluación formal del desempeño a menudo parece una interrupción innecesaria. Después de todo, saben cómo esta comportándose cada uno de sus subordinados, entonces ¿Por qué emplear tiempo en llenar costosos registros?

Cuando un programa de Evaluación del Desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

- Mejora el desempeño. Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben recibir que tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos con base en el merito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.

⁶ IBIDEM

- Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. A menudo las promociones son un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aun no se aprovecha.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. Al confiar en información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- Desafíos externos. En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas etc. Si estos aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Según Chiavenato los beneficios de la ejecución de una Evaluación del Desempeño se dividen en tres partes: beneficios para el jefe, beneficios para el subordinado y beneficios para la organización, y son los siguientes.

Beneficios para el jefe⁷:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de Evaluación del Desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para el subordinado⁸.

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.

Beneficios para la organización⁹.

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la distribución de cada empleado.

⁷ www.elergonomista.com/relacioneslaborales/r194.html.

⁸ IBIDEM

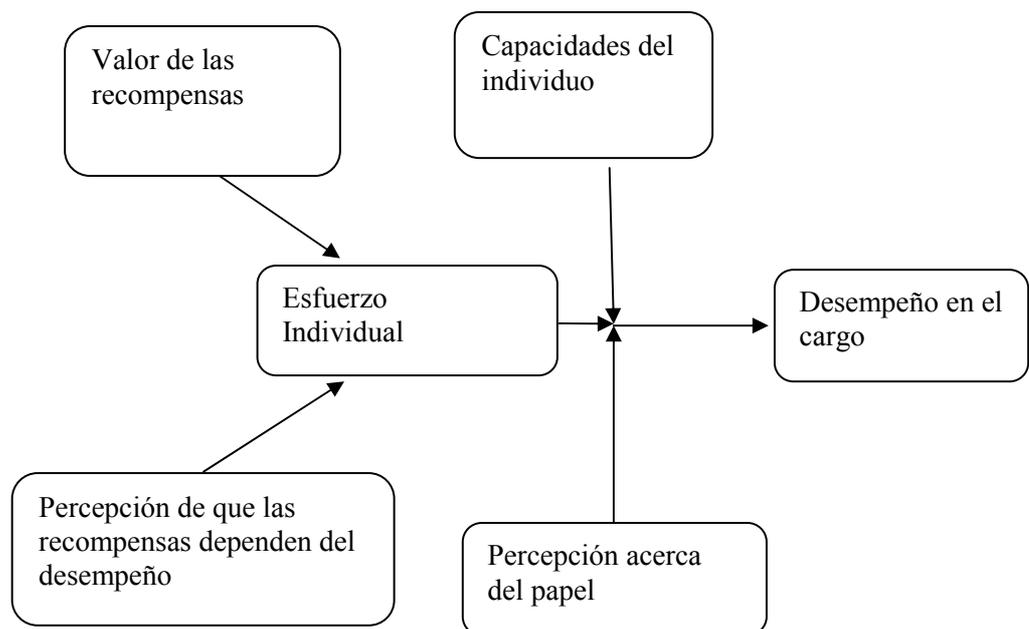
⁹ IBIDEM

- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar al personal que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de Talentos Humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

EN QUE CONSISTE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

GRÁFICO N° 1

FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO¹⁰



¹⁰ FUENTE: Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Edición 4. año 2000

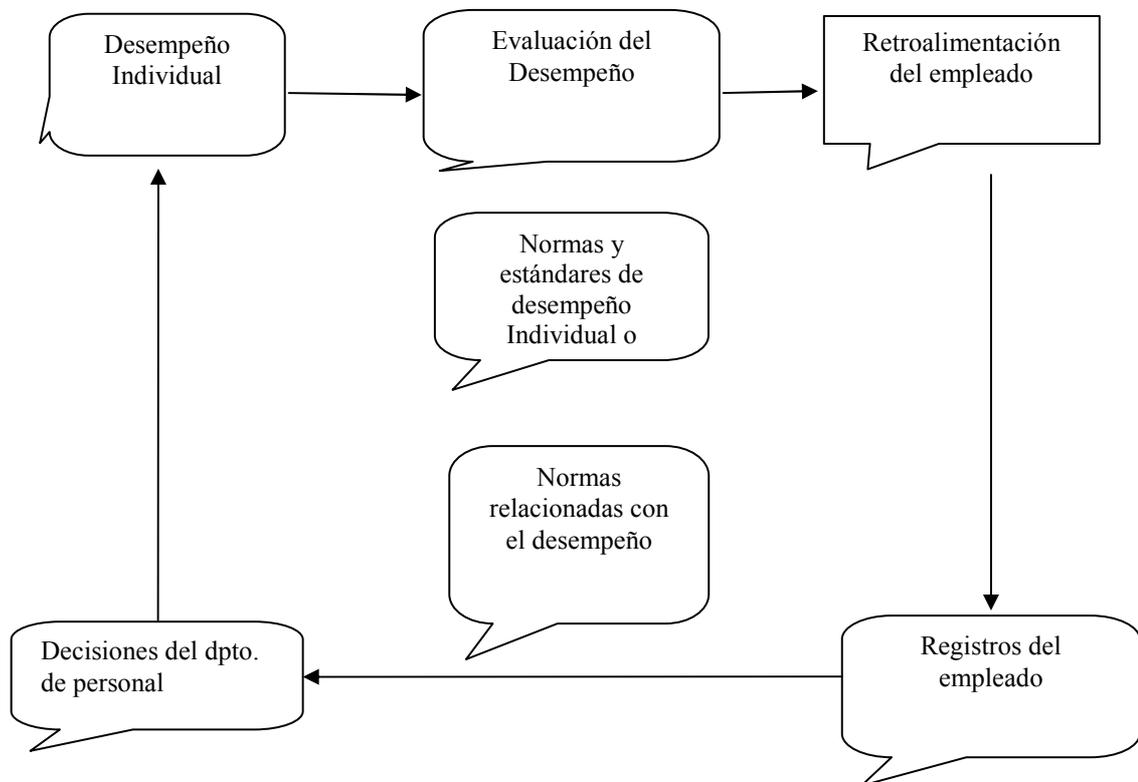
ELABORADO POR: La Autora

No estamos interesados en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento de rol del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo, determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará.

De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

ELEMENTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO¹¹

GRÁFICO N° 2



¹¹ FUENTE: Administración de Personal y Talentos Humanos. William B. Werther Jr. Heith Davis. Mc Graw Hills. Edición 5 año 2000

ELABORADO POR: La Autora

LOS ELEMENTOS MÁS COMUNES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SON LOS SIGUIENTES:

Estándares o parámetros del desempeño.

La Evaluación requiere de estándares de desempeño que permitan mediciones más objetivas. Estos parámetros pueden extraerse del análisis de puestos.

Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados.

Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones con el supervisor inmediato.

Medición del desempeño

La medición del desempeño consiste en los sistemas de calificación de cada labor los cuales pueden radicar en habilidad, rapidez, eficiencia, etc. Las mediciones se dividen en objetivas y subjetivas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas o defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.¹²

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables. Es decir, se basan exclusivamente de las opiniones generadas por el evaluador.

Elementos subjetivos del calificador:

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

¹² IBIDEM

aspectos: Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal.

- Anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto:

- Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

De acuerdo con la política de Talentos Humanos adoptada por la organización la responsabilidad puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de Evaluación del Desempeño.¹³

¹³ OP.cit .

Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción.

El gerente.

El gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con asesoría del órgano de gestión del personal, establece los medios y los criterios para tal evaluación.

El empleado.

Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación, en estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

El empleado y el gerente.

En la actualidad las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y avanzado de administración del desempeño. Aquí resurge la vieja administración por objetivos.

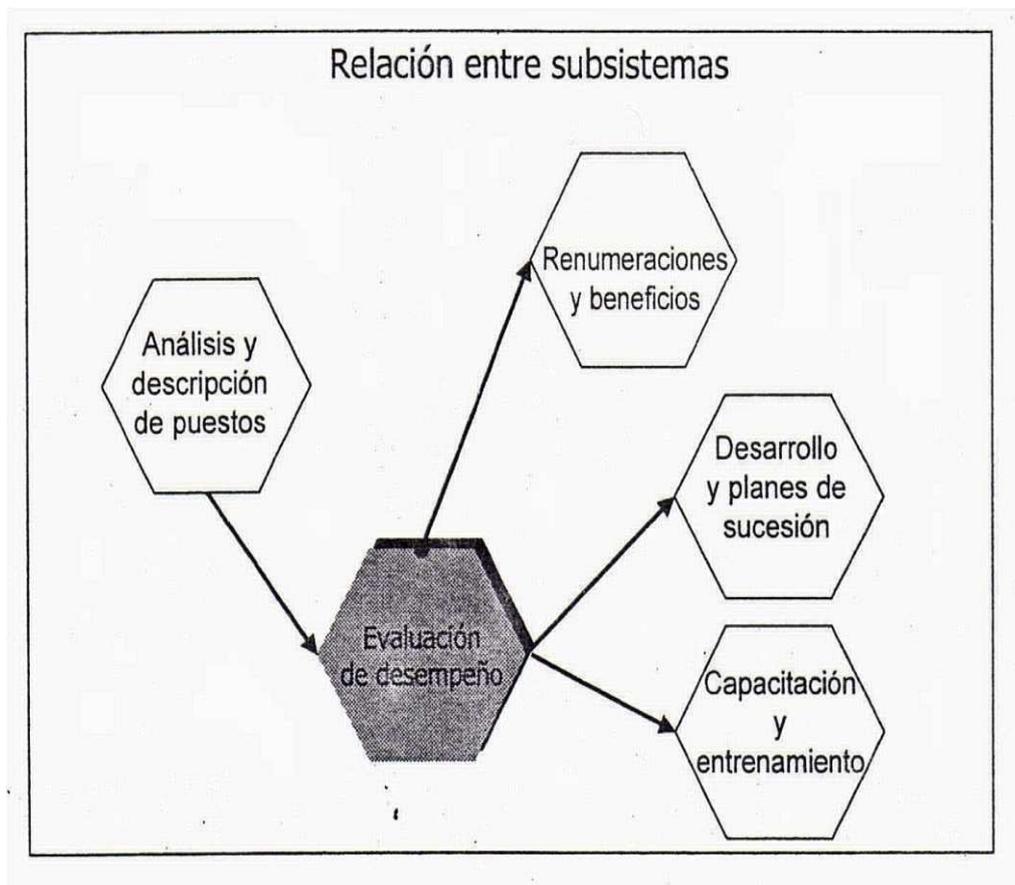
RELACIÓN DE LA EVALUACIÓN CON OTROS SUBSISTEMAS.

La Evaluación del Desempeño es un elemento fundamental entre las buenas prácticas de Talentos Humanos y se relacionan con otros subsistemas.

En primer lugar con la descripción de puestos ya que no es posible evaluar el desempeño de un colaborador si primero no se definieron las características del puesto que ocupa. Los resultados de la Evaluación del Desempeño se relacionan con otro subsistema: remuneración y beneficios.

GRÁFICO N° 3

RELACIÓN ENTRE SUBSISTEMAS¹⁴



MÉTODOS DE EVALUACIÓN

El problema de La Evaluación del Desempeño de grupos de personas en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares, denominados métodos tradicionales de Evaluación del Desempeño, los cuales varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.

¹⁴ FUENTE: Martha Alles., Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias nueva edición, Granica, 2007.

ELABORADO POR: La Autora

Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas, características del personal involucrado. Pueden utilizarse varios sistemas de Evaluación del Desempeño o estructurar cada uno de éstos en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados. Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La Evaluación del Desempeño es un medio, un método, una herramienta, y un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño uno en las organizaciones. En el fondo, la Evaluación del Desempeño sólo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.¹⁵

Los principales métodos tradicionales de Evaluación del Desempeño son:

1. Método de escalas de puntuación
2. Método de las escalas gráficas
3. Método de elección forzada
4. Método de investigación de campo
5. Método de incidentes críticos
6. Método de frases descriptivas
7. Método de comparación por pares
8. Métodos mixtos

MÉTODO DE ESCALAS DE PUNTUACIÓN

Es el método más antiguo y de uso más común en La Evaluación del Desempeño ya que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. Este método se basa únicamente en las opiniones de las personas que califican al trabajador y se confiere un valor numérico a cada punto, por lo que muchas empresas utilizan este método para proporcionar incrementos salariales en base al puntaje que cada

¹⁵ Bohlander Snell Sherman. Administración de Recursos Humanos. Edición Decimo segunda. Año 2001

trabajador acumule, de un total de 100 puntos el incremento salarial corresponde a 100% del incremento potencial.

Ventajas

- Facilidad de desarrollarlo
- Sencillez de impartirlo
- Poca capacitación de los evaluadores
- Aplicar a grupos grandes de empleado

Desventajas

- Surgen distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo
- Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto

MÉTODO DE LAS ESCALAS GRÁFICAS

Es el método de Evaluación del Desempeño más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige-múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. Es muy criticado porque reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.¹⁶

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de Evaluación del Desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la

¹⁶ IBIDEM

precisión del factor. Cada uno de éstos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente.

Ventajas del método de las escalas gráficas

1. Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
2. Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
3. Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que simplifica enormemente.

Desventajas del método de las escalas gráficas

- No permite mucha flexibilidad al evaluador; en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no éste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones según su campo psicológico.
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados, Presenta desacuerdo

MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA

El método de elección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado, en cada par de afirmaciones que se encuentra con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.

Ventajas del método de elección forzada

- Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de halo o generalización (halo effect).
- Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores.

Desventajas del método de elección forzada

- Su elaboración e implementación son complejas, pues exigen una planeación muy cuidadosa y demorada.
- Es un método comparativo y discriminatorio, y presenta resultados globales; distingue sólo los empleados buenos, medios e insuficientes, sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para el desarrollo de Talentos Humanos, requiere información complementaria acerca de las necesidades de capacitación, potencial de desarrollo, etc.
- Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados¹⁷.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Método de Evaluación del Desempeño, desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los

¹⁷ IBIDEM

motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Uno de los problemas más graves de la planeación y el desarrollo de Talentos Humanos en una empresa es la necesidad de dar retroalimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados. Sin esta retroalimentación de datos, el órgano de personal no está en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo y, sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de Evaluación del Desempeño.

Características del método de investigación de campo

La Evaluación del Desempeño la realiza el superior (jefe o gerente) con asesoría de un especialista (Staff) en Evaluación del Desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados, de aquí proviene el nombre de investigación de campo. Aunque la evaluación sea responsabilidad de línea de cada jefe, se hace énfasis en que la función de staff debe asesorar a cada jefe.

El especialista en Evaluación del Desempeño lleva a cabo una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario.

a. Evaluación inicial. El desempeño de cada empleado se evalúa inicialmente de acuerdo con uno de los tres aspectos siguientes:

- > Desempeño más que satisfactorio (+)
- > Desempeño satisfactorio (\pm)
- > Desempeño menos que satisfactorio (-)

b. Análisis complementario. Una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas que el especialista formula al jefe.

c. Planeación. Una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción que puede implicar:

- > Asesoría al empleado
- > Readaptación del empleado
- > Capacitación
- > Desvinculación y sustitución
- > Promoción a otro cargo
- > Mantenimiento en el cargo actual

d. Seguimiento. Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada empleado.

Ventajas del método de investigación de campo

1. Cuando está precedido de las dos etapas preliminares de análisis de la estructura de los cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
2. Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.
3. Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problemas.
4. Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.

5. Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación del área de recursos humanos.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
7. Es el método más completo de evaluación.

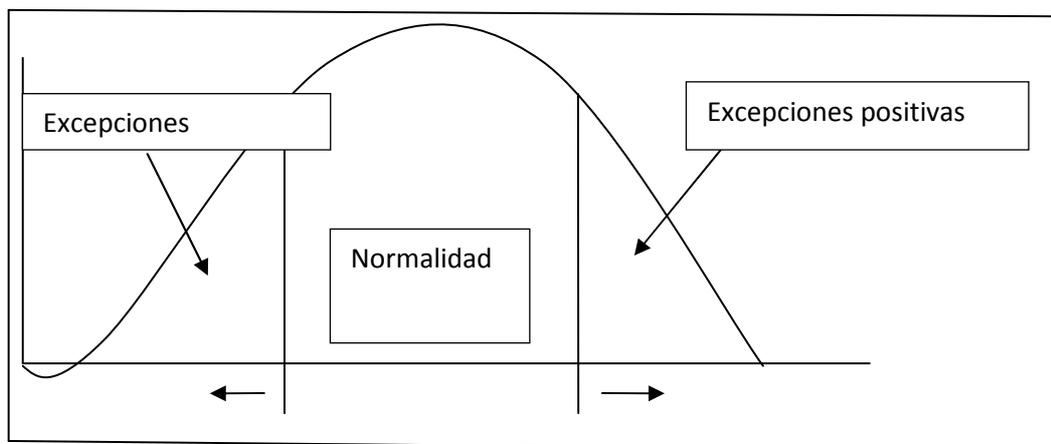
Desventajas del método de investigación de campo

1. Tiene elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación.
2. Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevada a cabo con el supervisor.

MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS

Es un método sencillo de Evaluación del Desempeño, y requiere que el evaluador lleve una bitácora de incidentes que representen un desempeño eficaz o ineficaz de todos los empleados evaluados¹⁸.

GRÁFICO No 4
LOS INCIDENTES CRÍTICOS O EXCEPCIONALES



FUENTE: Administración de Recursos humanos, Chiavenato Idalberto. Mc Graw Hills

¹⁸ IBIDEM .

CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia, el método no se preocupa por características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas y negativas. Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos trae excepciones tanto positivas como negativas en el desempeño de las personas.

MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES

Es un método de Evaluación del Desempeño que compara los empleados de dos en dos; la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de Evaluación del Desempeño.

La aplicación del sistema de comparación por pares sólo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS

Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada porque no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño.

NUEVAS TENDENCIAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La rápida apertura económica global presiona a las empresas a buscar la excelencia como única manera de sobrevivir en un mundo complejo y desafiante. La excelencia es la base de la ganancia. Una de las consecuencias de la apertura fue la disminución repentina de niveles jerárquicos por prácticas de downsizing y reducción, que acortó la distancia entre jefes y subordinados. La aproximación producida por la compresión jerárquica introdujo, de manera inevitable, nuevas tendencias en La Evaluación del Desempeño humano, ya fuera individual o colectivo (trabajo en equipo). Por esta razón, los complicados procesos estructurados y formalizados de evaluación desaparecen gradualmente, aunque de modo transitorio, mientras predomina la evaluación cualitativa y directa de las personas, que no dependen de informes sucesivos hasta llegar al responsable del tratamiento de la información y de tomar las decisiones.¹⁹

Además, se ha buscado la excelencia mediante inversión en entrenamiento, capacitación y desarrollo de las personas, consideradas hoy Talentos Humanos que deben estimularse y desarrollarse, y no simplemente Talentos Humanos inertes de los que puede disponerse. Sin embargo, de nada sirve promover estos cambios de comportamiento si no se brinda la capacitación orientadora y motivadora a los principales agentes de estas transformaciones (las personas).

La Evaluación del Desempeño se torna necesaria para verificar permanentemente el rumbo e introducir con el tiempo las correcciones o modificaciones, aún más en un contexto ambiental en constante cambio y transformación. Detectar los ajustes necesarios involucra a las personas, los equipos y las áreas y, en especial, la empresa como totalidad.

En este contexto, las principales tendencias en La Evaluación del Desempeño son las siguientes:

19 IBIDEM

1. Los indicadores tienden a ser sistémicos y se ve la empresa como un todo que conforma un conjunto homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes o pertinentes. En principio, deben derivarse de la planeación estratégica de la compañía, que determinará qué medir, cómo y cuándo. El efecto de cascada facilita la localización de metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos involucrados. Si es posible, los indicadores deben estar ligados a los principales procesos empresariales y deben centrarse en los clientes interno y externo.
2. Los indicadores tienden a escogerse y seleccionarse como criterios distintos de evaluación, bien sea para premiación, remuneración variable, participación en los resultados, ascensos, etc. Es muy difícil que un solo indicador pueda ser tan flexible y universal que sirva por igual a criterios diferentes. Es necesario distinguir los indicadores adecuados para que sirva a cada uno de los criterios específicos.
3. Los indicadores tienden a ser escogidos en conjunto para evitar posibles distorsiones y para no descartar otros criterios de evaluación.
4. Evaluación del Desempeño como elemento integrador de las prácticas de Talentos Humanos, La institución trata de identificar talentos que responderán sólo por el resultado final global de sus unidades de negocios.
5. Evaluación del Desempeño continúa y complementa el trabajo de los procesos de provisión de personal para seguir y localizar a las personas cuyas características sean adecuadas a los negocios de la empresa. En consecuencia, la Evaluación del Desempeño asume un papel supremamente importante como elemento integrador de las prácticas de Talentos Humanos, puesto que es un proceso que sirve de enlace a los demás procesos de la ARH.
6. Evaluación del Desempeño mediante procesos sencillos y no estructurados, es un proceso sin los antiguos rituales burocráticos de llenar formularios y comparar factores de evaluación genéricos y amplios. La

evaluación es producto de un acuerdo entre evaluador y evaluado y deja de ser un acto de juzgamiento superior y definitivo del comportamiento del empleado.

7. Evaluación del Desempeño como retroalimentación de las personas. La evaluación constituye un poderoso instrumento de retroalimentación de la información, es decir, retro información de las personas para darles orientación y permitirles autoevaluación, auto dirección y, por consiguiente, autocontrol, sea en lo tocante al entrenamiento de las personas capacitándolas para obtener los objetivos propuestos o en lo tocante a la participación en los resultados, como forma de incentivo y refuerzo por los resultados obtenidos.²⁰

Tanto la informatización caracterizada por la automatización de las oficinas como la automatización empresarial caracterizada por la automatización de los procesos de producción, en especial para las tareas repetitivas, están relegando la especialización profesional para buscar de modo gradual la generalidad y la multifuncionalidad. Las tareas dejan de ser repetitivas y musculares para convertirse paulatinamente en trabajos intelectuales cambiantes. Los cargos están dejando de ser individuales y aislados socialmente para ser interdependientes socialmente, con fuerte vinculación grupal. Predominan las relaciones interpersonales y el espíritu de equipo. En este contexto,

La Evaluación del Desempeño adquiere un sentido más amplio al incluir aspectos nuevos como:

- a. **Competencia personal.** Capacidad de aprendizaje de las personas y asimilación de nuevos y diferentes conocimientos y habilidades.

20.- Mc Graw Hills. evaluación. Chiavenato Idalberto. Edición 1 año 2001

- b. Competencia tecnológica.** Capacidad de asimilar el conocimiento de diversas técnicas necesarias para cumplir la multifuncionalidad y la generalidad.
 - c. Competencia metodológica.** Capacidad de emprender actividades, e iniciativa para resolver problemas de distinta naturaleza. En otros términos, espíritu emprendedor para solucionar problemas.
 - d. Competencia social.** Capacidad de relacionarse eficazmente con diversas personas y grupos, así como de realizar trabajos en equipo. Las personas deben recibir retroalimentación relacionada con sus competencias. En general, las personas reúnen diversas dosis de esas competencias. Lo importante es que dispongan de retroalimentación suficiente para elaborar un auto diagnóstico de su presencia en el desempeño cotidiano.
8. La Evaluación del Desempeño requiere la medición y comparación de algunas variables individuales, grupales y organizacionales. Para no caer en la subjetividad ni en la falta de criterios, el sistema de Evaluación del Desempeño debe apoyarse en un amplio referente que fortalezca la coherencia en todos sus aspectos.
9. La Evaluación del Desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados, las metas y los objetivos alcanzados, que en el propio comportamiento. Los medios están cediendo lugar a los fines alcanzados o que se pretenden alcanzar. Los medios corren por cuenta de las personas que los escogen con libertad, según sus preferencias o habilidades personales. Los fines se convierten en el parámetro de la evaluación para recompensar el trabajo excelente, así como el desempeño eficaz y no sólo eficiente. Las empresas de alto desempeño procuran crear constantemente las condiciones ideales para obtener y mantener el alto desempeño de sus empleados, lo cual no es una mera coincidencia. El énfasis en los resultados, las metas y los objetivos establecidos de modo claro, unívoco y sencillo permite observar

tres vertientes bastante interesantes: la desburocratización, la evaluación hacia arriba y la autoevaluación.

- a. Desburocratización.** Ocurre porque La Evaluación del Desempeño hace a un lado el exceso de papeleo y de formularios, que antes constituía el dolor de cabeza de los ejecutivos. La burocracia está desapareciendo. En la actualidad, la evaluación se vuelve sencilla y está exenta de formalismos exagerados y criterios complicados y genéricos, dictados por algún órgano centralista y burocrático.

- b. Evaluación hacia arriba.** Al contrario de la evaluación del subordinado por el superior, este tipo de evaluación es el otro lado de la moneda y permite que el equipo evalúe a su gerente, cómo proporcionó los medios para que el equipo alcanzara los objetivos y cómo podría el gerente mejorar la eficacia del equipo y sus resultados. Esta evaluación permite que el equipo negocie e intercambie con el gerente nuevos enfoques de liderazgo, motivación y comunicación para que las relaciones laborales sean más libres y eficaces. El mando arbitrario del superior se sustituye por una nueva forma de actuación democrática y participativa.

- c. Autoevaluación.** Constituye la tercera vertiente. Cada persona puede y debe evaluar su propio desempeño como medio de alcanzar las metas y los resultados fijados, y de superar las expectativas. Determinar cuáles son las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, definir cuáles son las fortalezas y las debilidades, las potencialidades y las debilidades, y determinar también lo que debe reforzarse y cómo mejorar los resultados de las personas y los equipos involucrados.

La Evaluación del Desempeño está relacionándose estrechamente con la noción de expectativa. Relación entre las expectativas personales y las recompensas derivadas del nivel de productividad del individuo. Es una teoría de la motivación en que la productividad se presenta como un resultado intermedio de una cadena que conduce a determinados resultados finales deseados, como dinero, ascenso, apoyo del gerente, aceptación del grupo, reconocimiento público, etc., enmarcado

todo dentro del modelo situacional de expectativa, que busca elevar el nivel de valencia positiva de la productividad y de la calidad en el trabajo.

LA REMUNERACIÓN

CONCEPTO Y DEFINICIÓN

Se entiende por remuneración las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie evaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo.²¹

El salario o remuneración salarial, es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su patrón a cambio del trabajo para el que fue contratado. El empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del jefe, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual.

Cuando los pagos son efectuados en forma diaria, recibe el nombre de jornal. Si es entre las 12 será jornal matinal y si es pasadas las 12 será diurno.

Es una contraprestación principalmente en dinero, si bien puede contar con una parte en especie evaluable en términos monetarios, que recibe el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo. Siempre debe existir una remuneración en dinero, la especie es necesariamente adicional.

El salario es el elemento monetario principal en la negociación de un contrato de trabajo.

Es la contraprestación en la relación bilateral, aunque en algunas ocasiones se tienen también en cuenta otras condiciones laborales como vacaciones, jornada, etc.

La remuneración salarial es uno de los aspectos de las condiciones laborales que más directamente influyen en la vida diaria de los empleados. Desde sus primeros años de existencia, el centro de la acción la Organización Internacional del

²¹ Luis R. Gómez – Mejía. David B. Balkin. Robert L. Cardy. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Edición 9 año 2009

Trabajo ha girado en torno al nivel de los salarios y la Organización ha luchado constantemente por establecer normas que garanticen y protejan el derecho de los trabajadores a percibir un salario justo. Según la Constitución de la OIT (1919) "la garantía de un salario vital adecuado" es uno de los objetivos cuya consecución es más urgente.

Los salarios representan algo muy diferente para trabajadores y empleadores. Para estos últimos, aparte de ser un elemento del costo, es un medio que permite motivar a los trabajadores. En cambio, para los trabajadores representa el nivel de vida que pueden tener, un incentivo para adquirir calificaciones y, por último, una fuente de satisfacción frente al trabajo realizado. La negociación colectiva en la empresa o en el sector y un diálogo social tripartito en el plan nacional son las mejores vías para determinar el nivel de los salarios y resolver conflictos potenciales.

Retribución total es el conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo. Incluye tres elementos: Salario Base, Incentivos Salariales y Prestaciones y Retribuciones Indirectas.

Salario Base: La cantidad fija que recibe un empleado de forma regular, ya sea como salario mensual o como retribución por horas.

Incentivos Salariales: Un programa diseñado para recompensar el buen rendimiento de los empleados.

Las prestaciones incluyen una gran variedad de programas Por ejemplo: seguros médicos, vacaciones o seguros de desempleo), cuyos costes ascienden aproximadamente al 41% del conjunto de las retribuciones de los trabajadores.

TIPOS DE REMUNERACIÓN

La remuneración económica es directa e indirecta del total del costo operacional que paga una empresa el 72% corresponden a remuneración directa (sueldos y salarios) y el 28 % a remuneración indirecta (prestaciones)²²

²² IBIDEM

REMUNERACIÓN ECONÓMICA DIRECTA.- consiste en el pago que recibe un empleado en la forma de sueldos, salarios bonos o comisiones, etc.

- **El sueldo:** Es el estipendio fijo, en dinero, pagado por períodos iguales, determinados en el contrato, que recibe el trabajador por la prestación de sus servicios.
- **El sobresueldo:** Consiste en la remuneración de horas extraordinarias de trabajo.
- **La comisión:** Es el porcentaje sobre el precio de las ventas o compras, o sobre el monto de otras operaciones, que el empleador efectúa con la colaboración del trabajador.
- **La participación:** Que es la proporción en las utilidades de un negocio determinado o de una empresa o solo de una o más secciones o sucursales de la misma.
- **La gratificación:** Corresponde a la parte de las utilidades con que el empleador beneficia el sueldo del trabajador.²³

LA REMUNERACIÓN ECONÓMICA INDIRECTA.- comprende a todas las recompensas económicas que no incluye la remuneración directa, las más comunes son vacaciones, diversos seguros, servicios como cuidado de niños o ancianos.

FACTORES DE LA REMUNERACIÓN

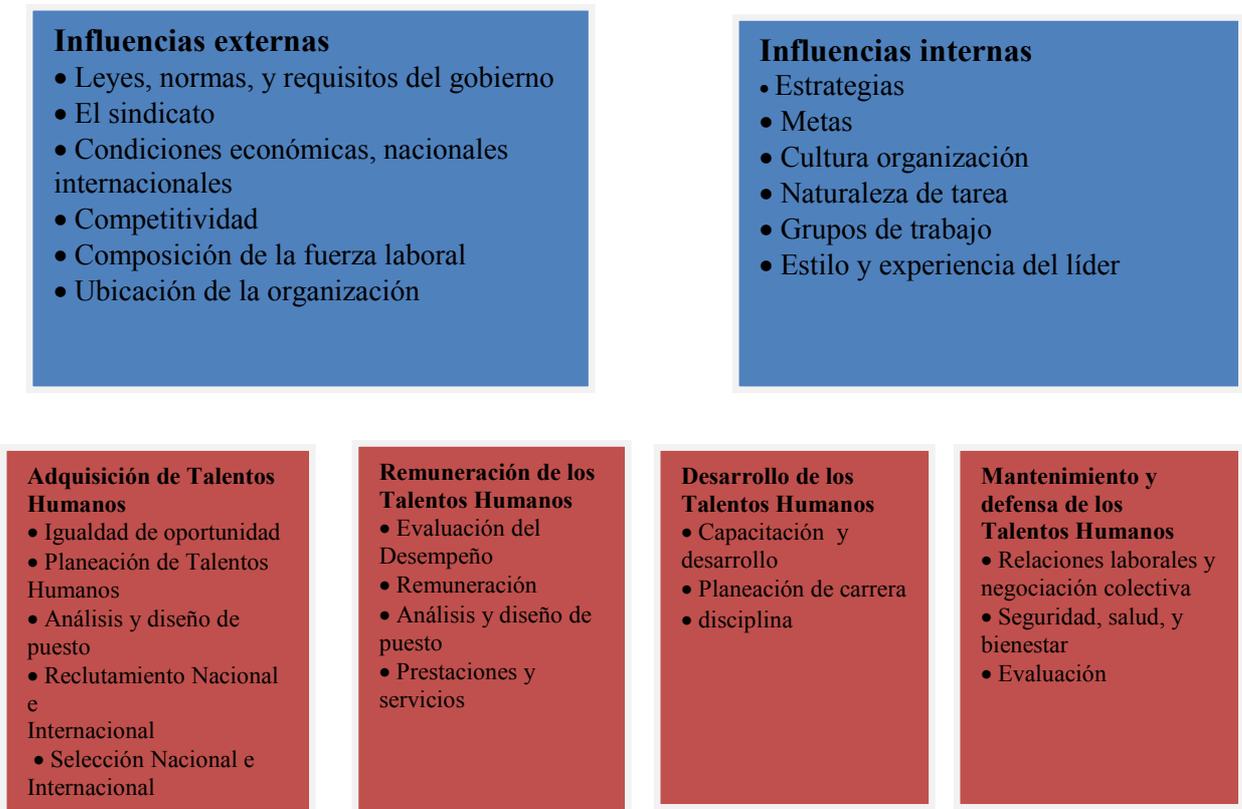
Para asignar una remuneración influyen una serie de factores como internos y externos, el método de diagnóstico sirve para entender mejor los factores más importantes en la remuneración como actividad de la Administración de Talentos Humanos.

²³ Bureau of labor Statistics, Employer Costs for Employee Compensation, www.bls.gov, agosto de 2002

Entre los factores que influyen en las políticas salariales y de compensación se encuentran aspectos ajenos a la organización: el mercado de trabajo, la situación económica, el gobierno y los sindicatos.

GRÁFICO No 5

FACTORES INFLUYENTES DE LA REMUNERACIÓN²⁴



FACTORES EXTERNOS

EL MERCADO

El trabajo es regulado por fuerzas como la oferta y la demanda, en épocas de empleo pleno, los sueldos y salarios tienen que ser más elevados para atraer y retener a suficientes empleados calificados, mientras que en las depresiones suelen

²⁴ John-M, Ivan Cevich. Mc Graw Hills. Administración de Recursos Humanos. Edición Interamericana Editores. S.A.de CV 2005

ser bajos. El pago también es más elevado si hay pocos empleados capacitados en el mercado de trabajo y disminuye el pago por el incremento de escolaridad.²⁵

LAS CONDICIONES ECONÓMICAS Y COMPETITIVIDAD

Las condiciones económicas del sector afectan también la remuneración como factor externo, y en particular el grado de competitividad, que incide en la capacidad de la organización de pagar sueldos altos. Esta capacidad es consecuencia de la productividad relativa de la organización, si la empresa es productiva paga salarios más elevados. La productividad aumenta con tecnología avanzada, métodos de operaciones más eficientes y trabajadores más esforzados y diestros.

INFLUENCIAS GUBERNAMENTALES

El gobierno influye directamente en la compensación mediante controles y normas salariales (que prohíben un incremento en la remuneración de ciertos trabajadores en determinados momentos), así como por medio de leyes que establecen tasas de salario mínimos, fijan normas de horas de trabajo y previenen la discriminación.

Controles y normas salariales.- un control salarial es el congelamiento salarial, lo que es una prohibición del gobierno de incrementar los pagos y por ende limitan la magnitud de los incrementos. Las normas salariales son semejantes a los controles, pero no son obligatorios, sino voluntarios.

Regulaciones de salarios y horarios.- existen cuatro leyes: **Salario mínimo**, donde se establece un nivel mínimo de ingresos para los puestos de menor paga **27.Horas extras**, deben recibir pago de horas extras por trabajar más de 40 horas por semana o más 8 horas por día, la ley exige que se pague una y media veces el salario base por hora²⁶

²⁵ IBIDEM

²⁶ www.derechoecuador.com/index.

Trabajo menores, es la actividad económica realizada por menores de 15 años, se trata de un empleo que impide que los menores de edad vayan a la escuela o atentan con su integridad. **Ley pago equitativo**, su finalidad es garantizar que las mujeres que ocupan esencialmente los mismos puestos que los hombres sean tratados con respeto y compensadas equitativamente en todas las formas de remuneración.²⁷

INFLUENCIAS SINDICALES

Los sindicatos marcan la pauta en las demandas de salarios, prestaciones y mejoras de las condiciones laborales

FACTORES INTERNOS

Existen varios factores internos que repercuten en el pago: tamaño, edad, y presupuesto para mano de obra de la organización, así como quien toma las decisiones de pago.

EL PRESUPUESTO.

El presupuesto de personal señala el dinero con que se cuenta para el pago anual de los empleados, su monto influye en todos los departamentos de la organización. El presupuesto no fija exactamente una cantidad de dinero para repartir a los empleados, sino que asienta cuanto hay para cada unidad o división. El estudio de Evaluación del Desempeño precisa una distribución de dinero de manera apropiada.

QUIEN REALIZA LAS DECISIONES DE REMUNERACIÓN.

Las decisiones sobre cuanto pagar, que sistema seguir, que prestaciones ofrecer, etc.

Recibe la influencia de toda la organización, de arriba abajo.

²⁷ IBIDEM

En las empresas grandes de capital social, los accionistas y el consejo administrativo tiene mucha injerencia en los pagos, principalmente de los directos.

CRITERIO EFICAZ DE LA REMUNERACIÓN²⁸

Patton postula que en la compensación hay siete criterios de eficacia, la compensación debe ser:

1. Adecuada.- Hay que cumplir con los requisitos mínimos gubernamentales, sindicales y gerenciales.

2. Equitativa.- Todos deben recibir un pago justo de acuerdo con su esfuerzo, habilidades y competencias.

3. Equilibrada.- Salarios, prestaciones y otras recompensas deben formar un paquete completo razonable.

4. Costeable.- El pago no debe ser excesivo en relación a lo que la empresa puede pagar.

5. Segura.- El pago debe bastar para que los empleados se sientan seguros y para que satisfagan sus necesidades básicas.

6. Estimulante.- El pago debe motivar el trabajo eficaz y productivo.

7. Aceptable para los empleados.- Los empleados deben entender el sistema salarial y pensar que es razonable para la empresa y para ellos mismos.

RELACIÓN DE LA VALORACIÓN CON LA REMUNERACIÓN

La evaluación de puestos es un proceso formal por el que se determina el valor relativo de estos con fines de pago. Una comparación sistemática del valor de

²⁸ /www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/adminremunera.htm,

puestos en relación con otro da por resultado una jerarquía de sueldos o salarios peculiares de la organización.

La remuneración debe variar con las exigencias de los puestos para que los empleados se sientan satisfechos y para que la organización pueda atraer al personal que quiere.

La evaluación de puestos se hace analizando las descripciones y, a veces, las especificaciones de dichos puestos. Por lo regular se sugiere que las descripciones se dividan en series, como gerentes, profesionales y técnicos, oficinistas y obreros.

Al redactar la descripción de puestos es buena idea utilizar palabras que remitan a los factores de evaluación.²⁹

Al terminar la evaluación de puestos, para completar la estructura de pagos se establecen curvas de pagos, clases salariales, intervalos de tasa y clasificaciones de puestos.

RELACIÓN DESEMPEÑO CON LA REMUNERACIÓN

Las remuneraciones y beneficios tienen una estrecha relación con la descripción del puesto, La Evaluación del Desempeño, el contexto externo, la situación de la empresa, sus objetivos a corto y mediano plazo y la cultura de la misma.

Para evaluar el nivel de remuneraciones debe considerarse:

- La habilidad y experiencia requerida para la posición.
- La escasez o abundancia de candidatos adecuados.
- Remuneraciones para posiciones similares dentro y fuera de la compañía.
- Condiciones laborales especiales.
- Otros conceptos que integran la remuneración, como distintos incentivos o remuneraciones variables.

²⁹IBIDEM

- Beneficios no monetarios.

Las remuneraciones se modifican en las siguientes cuatro situaciones:

- Aumentos generales a toda la nómina (para corregir desfasajes por inflación).
- Aumentos generales dentro del rango del puesto.
- Promoción (Cambio de puesto)
- Antigüedad.

Se deben reconocer diferencias salariales por las tareas y funciones realmente desempeñadas, con prescindencia de la ubicación escalafonaria, categoría o cargo que formalmente posea el trabajador, de manera que tal remuneración sea equivalente a la labor efectivamente cumplida.

"El desarrollo no es cuestión de cuánto tiene uno, sino de cuánto puede hacer uno con lo que tiene".³⁰

RACIONALIZACIÓN

La racionalización es un mecanismo de defensa que consiste en justificar las acciones (Generalmente las del propio sujeto) de tal manera que eviten la censura. Se tiende a dar con ello una "explicación lógica" a los sentimientos, pensamientos o conductas que de otro modo provocarían ansiedad o sentimientos de inferioridad o de culpa; de este modo una racionalización o un transformar en pseudorazonable algo que puede facilitar actitudes negativas ya sean para el propio sujeto o para su prójimo.

Un ejemplo es el caso de una persona que emplea humor cáustico en una relación interpersonal, y lo justifica interpretándolo como "juego" o "diversión", y no como una crítica o actitud agresiva. Es importante hacer notar que, para ser considerada racionalización, **el sujeto debe creer en la solidez de su argumento**, no empleándolo como simple excusa o engaño consciente.

³⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Racionalizacion>

RACIONALIZACIÓN LABORAL

Es una técnica que consiste en un estudio integral y sistemático de los puestos o cargos de una organización, de las aptitudes y actitudes de los empleados que ocupan dichos puestos o cargos, con el único fin de contribuir al uso racional del puesto y lograr que las personas ejerzan sus responsabilidades administrativas con eficiencia y eficacia en las tareas diarias y del conjunto organizativo en general.³¹

La racionalización de personal tradicionalmente implica la simplificación de tareas, reordenamiento de las tareas y responsabilidades y suprimir actividades o tareas que se están duplicando; Pero en realidad lo que se busca al racionalizar personal es lograr que el colaborador de lo mejor de su esfuerzo con una mayor eficiencia, en un menor tiempo y laborar con las condiciones de seguridad, dentro de un agradable ambiente de trabajo, ¿Qué es la racionalización directa?: es reubicación directa consiste en la postulación de los empleados a las plazas presupuestadas y vacantes de las entidades de las cuales cesaron sus funciones. Si existen empleados que cumplen el perfil se producirá el ingreso directo, si hay más de un empleado que cumple el perfil la entidad deberá realizar una selección. En la selección el Departamento de Talentos Humanos deberá considerar la evaluación curricular, la experiencia del empleado y los estudios que ostenta, pudiendo además incorporar una evaluación psicotécnica, evaluación de conocimientos o entrevista personal.

31Dr. Paulo Reis. Evaluación del Desempeño. Copyright 2007. Ediciones profesionales

6.2.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

GESTIÓN.

Definición. -“La gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad y que por lo mismo difiere de una simple administración.”³²

ADMINISTRACIÓN.

Definición.-“La administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los Talentos Humanos, materiales y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad”

Pero la verdadera definición es que la administración es la ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un sistema y a través de un proceso administrativo.

Gestión Administrativa.

Es el conjunto de acciones mediante las cuales el o los directivos desarrollan sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir coordinar y controlar el trabajo de las personas y los recursos necesarios para poder alcanzar los objetivos propuestos y un adecuado servicio de calidad.

Recursos de Gestión Administrativa.

Por recursos debemos entender todos aquellos elementos que se requieren para llevar a cabo la acción en el proceso administrativo; para fines de nuestro estudio clasificamos los recursos en:

³² Gestiopolis, com. Apartado por Karin Hielaum.

- Talentos Humanos.

Son las personas que integran, participan en la institución, sin importar cual sea el nivel jerárquico o tarea.

- Recursos Materiales.

Son necesarios para llevar a cabo las operaciones básicas de la institución, aquí comprende las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

- Recursos Financieros.

Se refiere al dinero en forma de capital que está disponible de manera inmediata o mediata para enfrentar las necesidades de la institución. En cierta medida son los recursos financieros los que definen la eficacia de la institución para lograr sus objetivos.

- Recursos Técnicos.

Comprenden todos los procedimientos, sistemas, instructivos a seguir para brindar un mejor servicio de calidad.

Importancia de la Gestión Administrativa.

El progreso de las instituciones depende, cada vez en mayor medida, de las personas que las integran. En un entorno cambiante y competitivo, la adaptabilidad y el aprovechamiento de las mejores oportunidades por parte de las empresas y de las instituciones, la racionalización de sus actividades y el incremento de su productividad derivan de la capacidad de sus empleados y su actuación cooperativa.

Objetivo de la Gestión Administrativa.

El objetivo de la gestión es identificar y ponderar los factores que contribuyen negativos y positivamente al logro de los objetivos de la institución,

constituyéndose en base para el control técnico económico, el planteamiento y la toma de decisiones. La información que genera este análisis es la base mas solida para la confección de planes de corto y largo plazo, que responden a los objetivos económicos del administrador. Así mismo la herramienta idónea para evaluar económicamente el impacto de diferentes tecnologías, a nivel de una actividad o en el total de la institución.

La gestión administrativa de una institución es un proceso dinámico donde conviven pasado, presente y futuro. En este proceso se combinan activamente, análisis del pasado (gestión), previsión y evaluación de alternativas futuras (planeamiento) y la instrumentación del plan en el presente.

Proceso y análisis de la Gestión Administrativa.

- La recopilación de los datos físicos y económicos.
- La imputación de egresos e ingresos.
- El cálculo de resultados.
- El análisis de resultados.

Resaltando su importancia en el objetivo final del análisis de resultados, tomando la información que nos brinda el análisis de la gestión sobre las mejores decisiones sobre el uso de los recursos de la institución. Esta metodología permite mejorar el plan de la institución en base a las conclusiones emergentes del análisis y comparación de los resultados previstos y obtenidos en el ejercicio analizado.

Criterios para evaluar la Gestión Administrativa.

- La eficacia con la que se llevan a cabo las estrategias.
- La credibilidad de la administración.
- La calidad de las estrategias.
- La competencia para generar nuevos productos y/o servicios.
- La gente.

Las instituciones enfocadas en la estrategia exigen que todos los colaboradores tengan:

- Una clara comprensión de los objetivos y de los métodos para llevarlos a cabo.
- La determinación de las nuevas capacidades requeridas para tener éxito.
- La clara definición de los tramos de autoridad, responsabilidad y transparencia.
- El desarrollo personal, desde un área particular de desempeño.
- La necesidad de gestionar el desempeño.

“La gestión basada en el desempeño consiste en un enfoque sistemático para mejorar el desempeño. Se lleva a cabo mediante un proceso de constante marcha, que debe permitir el establecimiento de los objetivos de desempeño estratégicos; de tal manera que permitan las mediciones del propio desempeño; la colección, el análisis, la evaluación y el empleo de los datos, para conducir las mejoras del desempeño de la Gestión”³³

Condiciones para llevar a cabo la Gestión Administrativa.

- Es necesario crear una nueva cultura institucional, ser flexibles al cambio.
Analizar los diferentes aspectos de la institución, sus áreas con el fin de detectar fortalezas, debilidades y amenazas, aprovechar oportunidades.
- Crear un nuevo enfoque en la educación del Talento Humano, donde se rescate la innovación, el manejo de tecnología. Imponerse un estilo gerencial basado en las estrategias bien diseñadas, planeadas y evaluadas.
- La principal estrategia debe ser reaccionar rápido frente a los cambios que se susciten en el medio interno y externo, por lo tanto la institución debe ser innovadora.
- Reconocer que las alianzas estratégicas son una herramienta para ser competitivos.

33 books.google.com.ec

La Administración.-Es el proceso de mantener un ambiente en que las personas, que laboran o trabajan en grupos alcancen con eficacia y eficiencia las metas seleccionadas optimizando los recursos. Ser eficaz constituye el logro de objetivos institucionales en un tiempo determinado y ser eficiente es la obtención de los fines con una mínima cantidad de recursos, es decir utilizar el dinero, las personas, el tiempo y materiales de la mejor manera posible.

Funciones básica de la Administración

Planeación.- Incluye definir las metas de una organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía general de los planes para integrar y coordinar las actividades.

Organización.- Incluye determinar qué actividades deben ser realizadas, quien las realizara, como deben ser agrupadas las actividades, quien reporta a quien, y que decisiones deben ser tomadas.

Dirección.- Esta fase del proceso de administración, hace referencia a la forma como se imparten las órdenes o instrucciones a las personas de la empresa y se explica qué es lo que debe hacerse.

Control.- Este proceso consiste en la medición y corrección de la ejecución con base en las metas establecidas, además compara lo realizado con lo planeado y exige cuentas de las tareas y actividades asumidas.

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN Henri Fayol

- **División de Trabajo:** Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio.
- **Autoridad:** los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas.
- **Disciplina:** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan en las empresas.

- **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular de una sola persona.
- **Unidad de Dirección:** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidos por un solo gerente, que use un solo plan.
- **Subordinación del Interés Individual al bien Común:** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener mayor importancia que los intereses de la organización como un todo.
- **Remuneración:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa, tanto para los empleados como para los patrones.
- **Centralización:** La disminución del papel de los subalternos en la toma de decisiones es centralización. Aumentar su papel es descentralizar.
- **Jerarquía:** La línea de autoridad en una organización representada hoy por cuadros y líneas en un organigrama, pasa en orden de rango desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
- **Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuado para él.
- **Equidad:** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subordinados.
- **Estabilidad de Personal:** Una alta tasa de rotación de personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una empresa.
- **Iniciativa:** Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes aún cuando a veces cometan errores.
- **Espíritu de Grupo:** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad.

Proceso Administrativo.

“Está constituido por las funciones fundamentales de la Administración: Planificación, organización, dirección y control, medios que se vale el administrador para lograr eficacia y eficiencia en la institución”.³⁴

Planificación.

“Es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos institucionales”.

Importancia.

“La planificación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que pueden deparar en el futuro, y se establecen medidas necesarias para afrontar, por otra parte se reconoce hacia donde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos”.³⁵

Fundamentos Básicos de la Planificación.

1. Propicia el desarrollo de la institución al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
2. Reduce los niveles de incertidumbre que se puede presentar en el futuro, mas no los elimina.
3. Prepara a la institución para hacer frente a las contingencias que se presenten, con mayores garantías de éxito.
4. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión de provenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.
5. Condiciona a la institución al ambiente que le rodea.

34 Organización y Administración de Empresas. Susana María García Moreno. año 2001

35 OP.cit.

6. Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.
7. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
8. Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

Planificación estratégica.

Es un conjunto de procedimientos para la toma de decisiones respecto a las metas y estrategias de la institución a largo plazo.

Este tipo de planificación está a cargo de la alta gerencia (nivel institucional) quienes deben enfrentar la incertidumbre, para lo que se requiere tomar decisiones con una proyección a largo plazo y con enfoque total de la institución”.³⁶

El largo plazo se define como un periodo que se extiende aproximadamente entre 3 y 5 años hacia el futuro.

Planificación Táctica.

Es el conjunto de toma deliberada de decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y nivel intermedio de la jerarquía de la institución.

En el nivel intermedio de la institución la Planificación se denomina Táctica y representa la unión entre la Planificación Estratégica y los planes operacionales de la Planificación Operacional.

El administrador en este nivel debe decidir constantemente “que hacer”, “quien debe hacerlo”, “cuando y donde hacerlo”. En este proceso las decisiones pueden ser programadas, calculadas o no programadas basadas en juicios, tomando en cuenta riesgo, certeza, incertidumbre.

36 ROSERO PEÑA Lucy. Administración general, editorial CODEU- Quito 2007

Planificación Operativa

La Planificación Operacional se preocupa del “qué hacer”, y por el “cómo hacer”. Se refiere específicamente a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional.

Organización

“Es un proceso con los que los administradores establecen una estructura de relaciones laborales, de modo que los miembros de la institución interactúen y cooperen en la consecución de las metas que esta tenga. Organizar consiste en agrupar a las personas en departamentos de acuerdo con las actividades laborales que desempeña. Al organizar, los administradores también trazan las líneas de mando y responsabilidad entre individuos y grupos, y deciden cual es la mejor manera de coordinar los Talentos Humanos”.³⁷

Estructura Organizacional.- Es el sistema formal de relaciones de actividades y rendición de cuentas que coordina y motiva a los miembros para que colabore en la consecución de las metas. Esta estructura determina la mejor manera de aprovechar los recursos de una institución para crear bienes y servicios.

Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática.

Propósitos de la Organización

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la institución lo más eficientemente y con el mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de una institución.

37 OP.cit

Tipos de Organización

Organización Formal.- Se basa en la división racional del trabajo y la integración de sus miembros.

Es la organización planeada, formalizada oficialmente la que está en el organigrama, aprobada por la dirección y comunicada a todos sus miembros de la institución mediante manuales de organización, descripción de cargos normas y reglamentos, etc.

Organización informal.- Surge espontánea y naturalmente, está constituida por interacciones y relaciones sociales entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, esta se forma a partir de relaciones de amistad, o de antagonismos no consta en ningún documento formal.

Principios de Organización

Unidad de Mando.- Un Subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta éste principio se genera fugas de responsabilidad.

Especialización.- Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

Autoridad y Responsabilidad.- La autoridad se delega, y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio.³⁸

Equilibrio de Dirección y control.- Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados.

Definición de Puestos.- Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

³⁸ Chiavenato Idalberto, Mc Graw Hill Interamericana año 2006

Pasos básicos para Organizar

1. Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda, por personas o grupos.
2. Combinar las carreras en forma lógica y eficiente.
3. Especificar quién depende de quién en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía en la institución.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de un departamento en un todo congruente y para vigilar la eficiencia de dicha intervención, a éste proceso se lo conoce con el nombre de coordinación.

Factores que influyen en la Estructura Organizacional.- Existen factores internos y externos.

Factores Internos

1. Enfoque conceptual adoptado.- Toma decisiones centralizadas contra la toma de decisiones descentralizadas.
2. Espacio de control (El número de empleados que reportan a un Supervisor).
3. Diversidad de Productos y Clases de operación.
4. Tamaño de la organización.
5. Características de los empleados.

Factores Externos

1. La tecnología.
2. Características del mercado (Estabilidad, extensión y tipos de usuarios).

Control

“Es la función administrativa que consiste en medir corregir el desempeño individual e institucional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las instituciones. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviación con los estándares y ayuda a corregirlas”³⁹

El control facilita la revisión de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, estos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con las metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

La Importancia del Control

Para facilitar de manera eficiente el logro de objetivos es posible planear una estructura organizacional y dirigir así como motivar a los empleados. No obstante, no hay garantía de que las actividades se realicen como se planeo y de que las metas que los administradores buscan, se estén alcanzando. Por tanto, el control es importante debido a su vínculo final en la cadena funcional de la administración.

El Proceso de Control

El proceso de control consiste en tres pasos distintos e independientes: medir el desempeño real, comparar el desempeño real con un estándar y tomar la acción administrativa para corregir desviaciones o estándares inadecuados.

Antes de que consideremos cada paso en detalle, se debe tomar en cuenta que el proceso de control supone que ya existen los estándares de desempeño. Estos estándares son los objetivos específicos contra los cuales se puede medir el progreso. Son formulados en la función de planeación. Si los administradores utilizan alguna variación para determinar las metas mutuas, entonces los objetivos son, por definición, tangibles, verificables y medibles.⁴⁰

³⁹ Jay Heizer Barry Render. edición 5. año 2004..

⁴⁰ Fundamentos de la Administración Stephen P. David A. De Cenzo año 2009

Tipos de Control

La administración puede implementar controles antes de que comience una actividad, mientras la actividad se lleva a cabo o después de que la actividad ha sido terminada. El primer tipo se llama control para fomentar el avance, el segundo es el control concurrente y el último es el control de retroalimentación.

Control para fomentar el avance.- Se lo llama así debido a que se lleva a cabo antes de la actividad real.

Control concurrente.- Como su nombre lo indica, se lleva a cabo mientras una actividad está en proceso. La administración puede corregir los problemas antes de que se vuelvan demasiado costosos.

Control de retroalimentación.- Este tipo de control se lo lleva a cabo después de la acción. El principal inconveniente de este tipo de control es que, en el momento en que el administrador tiene la información, el daño ya está hecho.

Cualidades de un Sistema de Control Eficiente.

Los sistemas de control eficientes tienden a tener ciertas cualidades en común. La importancia de estas cualidades varía con la situación, pero podemos generalizar que las características siguientes pueden hacer a un sistema de control más eficiente.

1.- Precisión. Un sistema de control que genera información poco precisa puede dar como resultado fallas de la administración para tomar la acción cuando es necesaria o responder a un problema inexistente. Un sistema de control preciso es confiable y genera información válida.

2.- Oportunidad. La mejor información tiene poco valor si se da atrasada. Por tanto, un sistema de control eficiente debe ofrecer información oportuna.

3.- Economía. Cualquier sistema de control tiene que justificar los beneficios que ofrece en relación con los costos en que incurre. Para reducir costos, la

administración debe tratar de imponer una cantidad de control mínima que resulta necesaria para generar los resultados esperados.

4.- Flexibilidad. Los controles efectivos deben ser bastante flexibles para ajustarse a los cambios adversos o aprovechar las nuevas oportunidades. Pocas organizaciones cuentan con ambientes tan estables que no tengan necesidad de flexibilidad.

5.- Comprensión. Los controles que no pueden ser comprendidos no tienen valor. Por tanto, en ocasiones es necesario sustituir los controles menos complejos por instrumentos sofisticados. Un sistema de control difícil de comprender puede provocar errores innecesarios y empleados frustrados.

6.- Criterio razonable. Los criterios de control deben ser razonables y alcanzables. Por tanto, los controles deben imponer criterios que desafíen y animen a las personas a alcanzar niveles de desempeño superiores sin desmotivar o alentar una decepción.

7.- Ubicación estratégica. La administración no puede controlar todo lo que sucede en una organización. Los controles deben cubrir actividades, funciones y eventos críticos dentro de la organización. Esto es, se deben centrar en puntos en los que es más probable que se presenten variaciones en el estándar o en los cuales la variación provocaría el mayor daño.

8.- Haga énfasis en la excepción. Debido a que los administradores no pueden controlar todas las actividades, deben establecer sus instrumentos de control estratégico de manera que dichos instrumentos puedan llamar la atención solo sobre las excepciones. Un sistema de excepción asegura que un administrador no se verá saturado por la información de las variaciones en el estándar.

9.- Criterio múltiple. Los criterios múltiples tienen un efecto positivo dual. Debido a que son más difíciles de manipular que una sola medida, además, debido a que el desempeño en raras ocasiones puede ser evaluado de manera objetiva a

partir de un solo indicador los criterios múltiples hacen posible las evaluaciones de desempeño más precisas.

10.- Acción correctiva. Un sistema de control efectivo no solo señala cuando se presenta una desviación significativa en el estándar, también sugiere que acción se debe tomar para corregir la desviación. Esto es, debe señalar el problema y especificar la solución.

Propósito del Control

El propósito y la naturaleza del control es fundamental garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales y potenciales.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados.
- Revisar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año).
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.

Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación.

La Esencia del Control Administrativo.

El control es la cuarta y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente.

El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño(o de resultados reales) e informes especiales.

Actividades importantes de control.

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.

- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.

Dirección.

“Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de las organizaciones y del grupo. Implica mandar influir y motivar a los empleados para que realcen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que es importante seguir los pasos de la dirección para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación.”⁴¹

Motivación.

Es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluyen factores que canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido.

Las metas de la institución son inalcanzables menos que exista el compromiso permanentes de los miembros de la institución.

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes y administradores. El llamado modelo tradicional suele estar ligado a Taylor y la administración científica, los gerentes determinan cuales eran las formas más eficientes de ejecutar tareas repetitivas y después motivan a los trabajadores mediante un incentivo salarial cuanto más producían los trabajadores

41McGraw-Hill, Introducción al estudio de la teoría de la Administración. Edición 7 año 2006..

más ganaban, el supuesto básico era que los gerentes el trabajo menor que los trabajadores quienes en esencia eran holgazanes y solo podían ser motivados mediante el dinero.

La conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan más útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la institución.

Liderazgo.

En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serian irrelevantes, también involucra una desigualdad de poder entre los lideres y los miembros del grupo la cual se usa en diferentes formas para influir en la conducta de los seguidores de diferente manera.

Equipos y trabajo en equipo.

Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las instituciones siempre han existido dos tipos de equipos formales e informales. Los equipos formales son creados por los gerentes con el propósito de encargarles tareas específicas. El tipo de grupo formal es el que prevalece es el equipo de mando, otro tipo de equipo formal es el comité el cual por regla formal dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten.

Los equipos informales son de naturaleza social estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un contacto social. Estos equipos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes⁴²

⁴² Maria Teresa Palomo Vadillo.Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.año 2010

Comunicación.

La comunicación es el fluido vital de una institución, en más de una institución sean ocasionados daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera para distribuir la autoridad y distribuir los trabajos. De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo, los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información de las comunicaciones como cualquier actividad intelectual se puede perfeccionar enfrentando los retos que representan, en las instituciones.

Principios de dirección.

Coordinación de intereses: El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aun los individuales de quienes participen en la búsqueda de aquel.

Impersonalidad del mando: La autoridad de una institución debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

Resolución de conflictos: Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posible y de modo que sin lesionar la disciplina produzcan el menor disgusto de las partes.

Aprovechamiento de conflictos: Debe procurarse aun aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones.

Vía jerárquica: Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante.

Responsabilidad de la dirección.

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia”

- a) Notificando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del usuario como los legales y reglamentarios.
- b) Estableciendo la política de la calidad.
- c) Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad.
- d) Llevando a cabo las revisiones por la dirección.
- e) Asegurando la disponibilidad de talentos.

Ventajas del proceso administrativo.

- a) Se ofrece un marco de trabajo conceptual.
- b) Proporciona fundamentos para el estudio de la administración.
- c) Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.
- d) Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen de necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.
- e) Se reconoce flexibilidad y arte de la administración, se fomenta la mejor manera de utilizarlo en forma práctica.
- f) Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.
- g) Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados ya que sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.
- h) El desarrollo es una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones del

gerente y del entendimiento de los objetivos, recurso entorno de cual opera.⁴³

Poder.

Desde el punto de vista organizacional, el poder ha sido considerado como un factor de importancia central. Hoy se reconoce una naturaleza intrinsecadamente relacional.

Es la posibilidad de conseguir que otra persona haga lo que uno desea, incluso en contra de su voluntad.

También se define como el control o la influencia sobre las acciones de otros para promover nuestras metas, sin el consentimiento de aquellos, contra su voluntad o sin comprensión.

Liderazgo.

“Es el arte de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales. Es una influencia interpersonal ejercida en determinada situación para la consecución de objetivos específicos, mediante el proceso de comunicación humana.”⁴⁴

Estilos de liderazgo.

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

Cada individuo en la práctica va perfeccionando, o en su caso, deteriorando estas habilidades de acuerdo a su posición y resultados dentro de la institución a lo largo del tiempo, y va conformando su propio estilo de liderazgo.

Los líderes adoptan una personal y activa actitud hacia los objetivos y metas. La influencia del líder se ejerce en cambios de humor, evocando imágenes,

⁴³ ISO 9001 – 2008 Cuarta Edición

⁴⁴ OP.cit.

expectativas, y estableciendo deseos específicos y propósitos que determinan la dirección y el enfoque hacia donde se quiere llegar. El resultado neto del liderazgo, es lograr cambios en lo que la persona piensa acerca de lo que es deseable, posible y necesario.

Clases de Líderes

El profeta (es un generador de ideas)

Es el visionario que rompe moldes y concentra sus energías en ideas innovadoras que por lo general acaban en el nacimiento de una nueva institución. Sus características son:

- Es sumamente proactivo.
- No escucha a los demás por tener muy fijas sus metas y objetivos.
- Empieza su trabajo con un objetivo en mente.
- Le gusta el cambio y la innovación.
- Corre muchos riesgos.
- Posee ideas visionarias y de largo alcance.
- Está dispuesto a sacrificar grandes cantidades de tiempo y energía con tal de ver triunfar sus ideas.
- Tiene la costumbre de aislarse durante largos periodos de tiempo para dedicarse a perfeccionar sus ideas.
- Los demás lo consideran un poco diferente o loco.
- Es una persona muy desorganizada y los detalles le fastidian.

El bárbaro (no se detiene por nada)

Es el que domina la crisis, el conquistador que no le importan los medios alcanza su objetivo a como dé lugar. Sus características son:

- Es sumamente proactivo.
- Empieza a trabajar con un objetivo en mente.
- No escucha a los demás.
- Se siente a gusto y con plena autoridad cuando toma decisiones.

- Es amigo de la acción y tiene poca paciencia cuando se trata de administrar.
- Se le acusa de ser autoritario.
- Tiene sensación de urgencia y crisis.

El constructor y explorador (hace crecer a la institución)

Es el que desarrolla los sistemas y las estructuras para el crecimiento de cualquier institución, pasan del orden o a la colaboración y trabajo en equipo.

Sus características son:

- Disfruta con el trabajo verdadero de su institución.
- Le gusta que se mida el resultado de su trabajo.
- Escucha antes de ser escuchado.
- Pone en práctica el modelo: ganar-ganar.
- Es un comunicador convincente y entusiasta.
- Opina que su institución debería dedicar un esfuerzo mayor para su expansión.
- Le gusta tomar las decisiones con prontitud, actuar y ver los resultados enseguida.
- No le gustan las comisiones ni perder el tiempo sentado hablando.
- Considera que su compañía padece un exceso de papeleo.

El administrador (no le importa el crecimiento)

Es el que defiende el territorio ganado, acaba con la innovación al implantar sistemas rígidos de control. Sus características son:

- Se considera un experto en procedimientos, procesos y sistemas de dirección institucional.
- Tiene como prioridades máximas el orden, la coherencia y la actuación armoniosa.

- Dedicar más tiempo a estudiar lo ocurrido, según se refleja en los informes financieros, por ejemplo, que al futuro crecimiento en productos, servicios o clientes.
- No es proactivo.
- No tiene a la Calidad como un concepto fundamental en el desarrollo de la institución.

El burócrata (le fascinan los papeles)

Es el que acaba totalmente la creatividad y acarrea la merma de la expansión. Sus características son:

- Pasa la mayor parte de su tiempo en reuniones donde se analiza lo que ya sucedió o debería haber sucedido.
- No consigue recordar cuándo fue la última vez que intervino en el desarrollo de un nuevo producto o servicio.
- Opina que son controles más estrictos lo que se necesita para resolver la mayor parte de los problemas de su organización.
- Pasa más tiempo atendiendo a sus jefes que a las ejecutivos de venta y jefes de producción.
- Le preocupa más lo que opinen de él y de su compañía los grandes analistas que sus propios clientes.
- Piensa que las estructuras son más importantes que los Talentos Humanos.
- Le gusta centralizar el poder.
- Impone decisiones.
- Se va por el exceso de especialización.
- No es nada proactivo.
- No le gusta el cambio ni la innovación.

El aristócrata (mata negocio)

Es el que hereda la riqueza y desintegra la empresa. Sus características son:

- Dedicar la mayor parte de su tiempo a los asuntos financieros, a la planificación estratégica y a reestructurar la institución, pero no a quienes producen o venden el producto.
- Tiene un despacho lujoso, decorado con obras de arte y pasa mucho tiempo en lujosas reuniones sociales.
- Cree que sólo él y un pequeño círculo de consejeros son capaces de comprender la estrategia de la institución.
- No escucha a los demás.
- No es proactivo.

El sinergista (este es el mero mero)

Mantiene el equilibrio, toma las mejores características de los primeros cuatro y unifica criterios para el desarrollo y crecimiento de la institución. El Sinergista o líder sinérgico es el que se ha librado de sus tendencias condicionadas hacia un estilo, y ha asimilado los estilos de liderazgo diferentes que la compañía necesita a medida que recorre su ciclo vital. En las instituciones maduras mejor dirigidas, hay sinergismo. Consiste en equilibrar las características del Profeta, Bárbaro, Constructor y Explorador y el Administrador. Pero, lo más importante del Sinergista, es que sabe crear la unidad social. El líder Sinergista gobierna la balanza, unas veces añade peso a un lado y otras veces al contrario, siempre atento, siempre procurando nivelar las fuerzas.⁴⁵

Funciones del líder:

- Pensar en los colaboradores antes que en el trabajo por hacerse.
- Crear conciencia de grupo.
- Crear conciencia de las posibilidades del grupo.
- Crear en cada uno conciencia de sus propias posibilidades.
- Estimular a todos creando y desarrollando el autoestima.
- Descubrir y reconocer las metas de cada uno y buscar cómo integrarlas.
- Emplear las diferencias para la autocrítica del grupo y para su progreso.

⁴⁵ [Http//WWW.monografia.com](http://WWW.monografia.com)

Cualidades del líder

- Interés, aprecio y respeto por las personas.
- Voluntad de servicio.
- Poner entusiasmo, esperanza, optimismo y firmeza.
- Seguridad en sí mismo.
- Modesta flexibilidad.
- Capacidad de confiar en el grupo.
- Constancia.
- Actitud de éxito.
- Capacidad y hábito de valorar el “aquí y ahora”
- Firmeza combinada con amabilidad.
- Cualidades que serán observadas por los Docentes, Estudiantes y padres de Familia.

Habilidades del líder.

- Es capaz de reconocer las debilidades y las fuerzas de los demás y de sí mismo.
- Capacidad de fijar metas y logros.
- Capaz de reconocer el mérito de los demás por sus contribuciones personales.
- Aceptar plenamente la responsabilidad personal.
- Descubrir y utilizar los recursos correctamente para cumplir una tarea.
- Capacidad de medir un éxito o un fracaso.
- Capacidad de transformar cualquier situación en una experiencia de aprendizaje.
- Habilidades para tratar el presente de modo realista, siendo capaz de planear a futuro.
- Habilidad para discriminar entre la verdad, los deseos.

7.3. HIPÓTESIS

La falta de una Evaluación al Desempeño Laboral incide negativamente, en la Gestión Administrativa del Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia

7.3.1 VARIABLES

7.3.1.1 Variable Independiente

Evaluación del Desempeño

7.3.1.2 Variable Dependiente

Gestión Administrativa del Personal

8.1. Operacionalización de Variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA ÍTEMS
Evaluación del Desempeño	La Evaluación del Desempeño es una herramienta que facilita la toma de decisiones ya que nos permite Evaluar al Personal que pone en práctica sus conocimientos y experiencias adquiridas así como su manejo en las relaciones interpersonales y desenvolvimiento en su área de trabajo, la evaluación implica; identificar, medir y gestionar el rendimiento de las personas de una organización	<p>-Proceso de Evaluación</p> <p>-Análisis Situacional Laboral</p> <p>- La Evaluación del Desempeño.</p> <p>- Proceso de Evaluación</p>	<p>¿Conoce usted si el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia ha realizado la Evaluación del Desempeño al Personal?</p> <p>¿La Evaluación del Desempeño constituye el rendimiento global del empleado?</p> <p>¿El objetivo de La Evaluación del Desempeño es medir el grado de eficiencia del personal?</p> <p>¿Considera que La Evaluación del Desempeño ayuda a determinar que capacitación requiere el personal?</p>	<p>Si/No</p> <p>Si/No</p> <p>Si/No</p> <p>Si/No</p>

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA ÍTEMS
Gestión Administrativa del Personal	Es la función caracterizada por dirigir el trabajo de las personas y administrar los recursos necesarios para poder alcanzar los objetivos propuestos y un adecuado servicio de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Organización - Dirección - Ejecución 	<p>¿Cree usted que con la aplicación de La Evaluación del Desempeño su jefe conoce sus expectativas?</p> <p>¿Razona usted que La Evaluación del Desempeño da mayor dinámica a la política de Talentos Humanos?</p> <p>¿Cree usted que quien debe evaluarle es su jefe inmediato?</p> <p>Señale que tipo de Liderazgo maneja la Autoridad:</p>	<p>Si/No</p> <p>Si/No</p> <p>Si/No</p> <p>Autoritario Demócrata Burócrata o Político</p>

9.-DISEÑO METODOLÓGICO

Tipos de Investigación

En esta investigación, pretendo enfocar situaciones problemáticas que existen por el desconocimiento de los procesos de Evaluación al Desempeño Laboral, el mismo que se aplica al personal por el departamento de Talentos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia, para ello utilice los siguientes tipos de investigación:

Investigación Bibliográfica

Este tipo de investigación lo utilizaré al momento de acudir a bibliotecas, Internet, para consultar libros, revistas, folletos y más bibliografía que me permita obtener la información requerida.

Investigación de Campo

La realización de un estudio y recolecta de datos e información que permita tener un diagnóstico para conocer la situación real del departamento de Talentos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia.

Investigación Descriptiva

La empleare al analizar y describir la realidad actual del departamento de Talentos Humanos que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia y los problemas existentes relacionados con el desempeño del personal.

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La metodología que he utilizado en el proyecto de grado es la siguiente:

Método Descriptivo

Por medio de este método realizare la tabulación de los datos recopilados en las encuestas y el análisis de los objetivos trazados.

Método Experimental

Me ayuda a establecer con toda claridad el principio de la relación causa – efecto, y así poder establecer los problemas en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En el presente estudio empleare técnicas de investigación como:

- Encuesta a autoridades, jefes departamentales, empleados y obreros del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia.
- Observación directa.
- Objetos reales que se usaron en el pasado y que pueden ser examinados ahora.

Las fuentes secundarias que obtendré de la información que encontrare en:

- Archivos.
- Leyes.
- Encuestas y entrevistas dirigidas al personal que labora en la Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia.
- Documentos relacionados con el tema.

La investigación científica empírica tiene básicamente cinco etapas.

Primero, se definen algunas cuestiones generales como el tema, el problema, el marco teórico a utilizar, etc.

Segundo, se procederá a realizar una investigación bibliográfica, básicamente para ver qué se ha escrito sobre el tema.

Tercero, se traza un proyecto.

Cuarto, se ejecuta lo proyectado.

Quinto, se exponen los resultados, usualmente por escrito.

El testimonio de los jefes departamentales y la información que proporcionen (personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandía). Será de gran importancia para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

La técnica para recolección de datos es el análisis documental y el análisis de encuestas y entrevistas serán permanentes, porque a través de ellos se puede percibir activamente la realidad del objeto de estudio, con el propósito de obtener los datos, para el desarrollo del tema.

Instrumento de Recolección de datos.

Encuesta.- Es un estudio en el cual el investigador obtiene los datos a partir de realizar un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para el análisis de los datos utilizare cuadros y gráficos estadísticos con el apoyo del programa Excel, mientras que para el análisis e interpretación de resultados utilizare el método de razones y proporciones.

UNIVERSO Y MUESTRA.

CARGOS	CANTIDAD
AUTORIDADES (ALCALDE VICEALCALDE CONCEJALES)	8
DIRECTORES	8
PERSONAL ADMINISTRATIVO	29
OBREROS PUBLICOS	38
TOTAL	83

La encuesta dirigida a Autoridades (Concejales y Alcaldesa) Directores Departamentales, Personal Administrativos y Obreros, se aplicó a todos los involucrados

PROCESAMIENTOS DE DATOS.

Para el procesamiento de datos contribuí a una tabla con el número suficiente de entradas el mismo que fue en función de los ítems, tabla en la que tabulamos las alternativas, frecuencias y porcentajes.

Método.

El método que utilice para el análisis e interpretaciones es por **razones y proporciones**.

También utilice el método **inductivo - deductivo**, me facilitó a realizar un análisis del comportamiento de las personas involucradas para plantear estrategias de solución.

Descriptivo.- Sirvió para analizar las características del ambiente de trabajo y sus modelos de consulta, recopilando todos los datos posibles vinculados con la investigación.

Para la comprobación de la hipótesis utilice el método cualitativo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS Y OBREROS DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTON ECHEANDÍA

**Pregunta 1. ¿Conoce usted si el Gobierno Autónomo Descentralizado del
Cantón Echeandía ha realizado la Evaluación del Desempeño al Personal?**

CUADRO N° 1

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	25
NO	62	75
TOTAL	83	100

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia
Elaborado por: La Autora
Fecha: Agosto del 2011

GRAFICO 1



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia
Elaborado por: La Autora
Fecha: Agosto del 2011

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Por cada encuestado que dice conocer que se realizó La Evaluación del Desempeño al Personal hay aproximadamente tres que no conocen.

Mediante los datos obtenidos verificamos que no conocen si se ha realizado la Evaluación del Desempeño al Personal.

Al no conocer sobre la aplicación de la Evaluación del Desempeño al Personal, dificulta que las responsabilidades y labores en el puesto sean de calidad.

Pregunta 2. ¿La Evaluación del Desempeño constituye el rendimiento global del empleado?

CUADRO N° 2

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	56	67
NO	27	33
TOTAL	83	100

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia
Elaborado por: La Autora
Fecha: Agosto del 2011

GRAFICO N°2



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia
Elaborado por: La Autora
Fecha: Agosto del 2011

Aproximadamente, por cada dos encuestados que dicen que La Evaluación del Desempeño constituye el rendimiento global del empleado hay uno que dice que no.

El rendimiento global del empleado, comprende la información referente a cuestiones como condiciones físicas, horario de trabajo, el contexto social y organización, que el empleado deberá interactuar habitualmente con los usuarios.

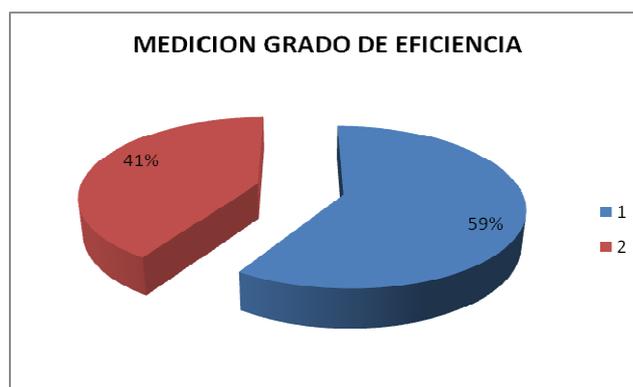
Pregunta 3. ¿El objetivo de la Evaluación del Desempeño es medir el grado de eficiencia del personal?

CUADRO N° 3

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	49	59
NO	34	41
TOTAL	83	100

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia
 Elaborado por: La Autora
 Fecha: Agosto del 2011

GRAFICO N° 3



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia
 Elaborado por: La Autora
 Fecha: Agosto del 2011

Aproximadamente por cada dos elementos que contestan que El Objetivo de la Evaluación del Desempeño es medir el grado de eficiencia del personal, hay uno que no está de acuerdo.

De acuerdo a los datos que se obtuvo en la encuesta los empleados dicen que el objetivo de la Evaluación del Desempeño, si es medir el grado de eficiencia del personal, ya que mediante ella podemos realizar una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el cual el Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandía lleva a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de su trabajo.

Pregunta 4. ¿Considera que la Evaluación del Desempeño ayuda a determinar la capacitación que requiere el personal?

CUADRO N° 4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	33
NO	56	67
TOTAL	83	100

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia
 Elaborado por: La Autora
 Fecha: Agosto del 2011

GRAFICO N° 4



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia
 Elaborado por: La Autora
 Fecha: Agosto del 2011

Por cada encuestado que dice que la Evaluación del Desempeño ayuda a determinar que capacitación requiere el personal hay dos que dicen que no.

Según los datos de las encuestas los empleados dicen que la Evaluación del Desempeño, no ayuda a determinar la capacitación que requiere el personal, es indispensable capacitar al personal, ya que nos ayuda a crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

Pregunta 5. ¿Cree usted que con la aplicación de la Evaluación del Desempeño, su jefe conoce sus expectativas?

CUADRO N° 5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	28
NO	60	72
TOTAL	83	100

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia
 Elaborado por: La Autora
 Fecha: Agosto del 2011

GRAFICO N°5



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia
 Elaborado por: La Autora
 Fecha: Agosto del 2011

De acuerdo a la encuesta realizada el personal dice que, no creen que con la aplicación de la Evaluación del Desempeño el jefe conozca sus expectativas.

Por lo que se considera que se debe capacitar sobre la importancia y los beneficios que brinda la evaluación, mediante la misma se puede conocer que el jefe evalúa el desempeño y el comportamiento de los empleados y obreros teniendo como base variables y factores de evaluación, planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá tener un buen ambiente laboral.

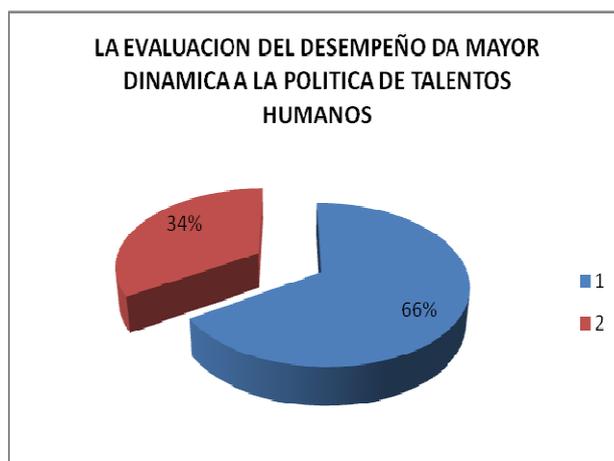
Pregunta 6. ¿Considera usted que la Evaluación del Desempeño da mayor dinámica a la política de Talentos Humanos?

CUADRO N° 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	55	66
NO	28	34
TOTAL	83	100

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia
 Elaborado por: La Autora
 Fecha: Agosto del 2011

GRAFICO N° 6



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia
 Elaborado por: La Autora
 Fecha: Agosto del 2011

Aproximadamente por cada dos encuestados que dicen que, La Evaluación del Desempeño da mayor dinámica a la política de talentos humanos hay uno que dice que no.

Según los datos obtenidos me doy cuenta que, la Evaluación del Desempeño si da mayor dinámica a la política de Talentos Humanos, ya que el jefe de Talentos Humanos es el responsable de guiar y capacitar para mejorar el desempeño laboral.

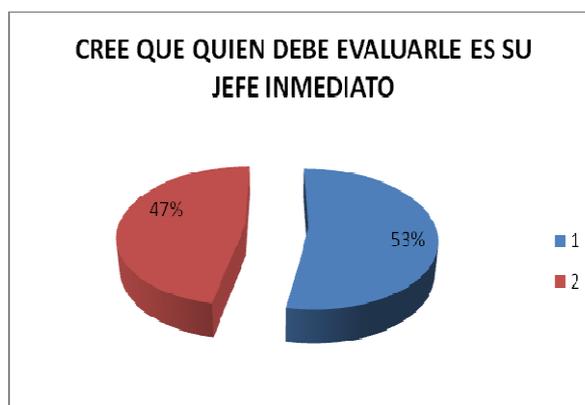
Pregunta 7. ¿Cree usted que quien debe evaluarle es su jefe inmediato?

CUADRO N° 7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	44	53
NO	39	47
TOTAL	83	100

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia
Elaborado por: La Autora
Fecha: Agosto del 2011

GRAFICO N° 7



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia
Elaborado por: La Autora
Fecha: Agosto del 2011

Aproximadamente por cada dos encuestados que contestan que si debe evaluarle el jefe inmediato hay uno que dice que no.

A través de la encuesta realizada me di cuenta que si creen que quien debe evaluarles es el jefe inmediato, ya que así existirá un buen ambiente laboral, además habrá mejor confianza y armonía con el jefe inmediato y compañeros.

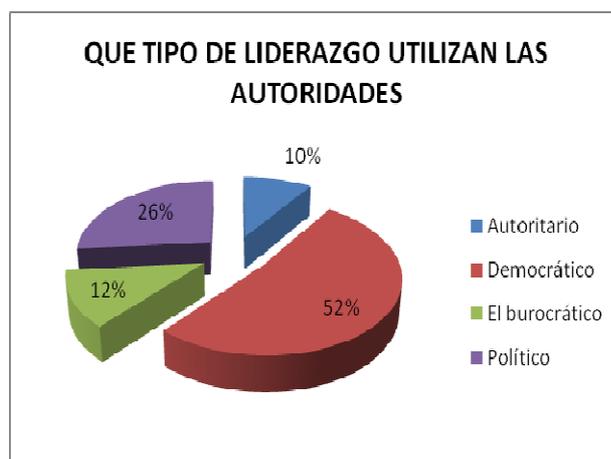
Pregunta 8. ¿Señale usted qué tipo de liderazgo maneja la máxima autoridad?

CUADRO N° 8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Autoritario	9	11
Democrático	55	66
El burocrático	9	11
Político	10	12
TOTAL	83	100

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandía
 Elaborado por: La Autora
 Fecha: Agosto del 2011

GRAFICO N° 8



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandía
 Elaborado por: La Autora
 Fecha: Agosto del 2011

Por cada uno que cree que existe un liderazgo autoritario, existen seis que dicen existir un liderazgo demócrata, por parte de las autoridades.

Se considera que el estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás, el estilo se desarrolla a partir de experiencias y capacitación.

CONCLUSIONES

- Los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia, no conocen si se ha realizado la Evaluación del Desempeño al personal.
- La Evaluación del Desempeño, si constituye el rendimiento global del empleado.
- El objetivo de la Evaluación del Desempeño, si es medir el grado de eficiencia del personal.
- Los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia, no consideran que la Evaluación del Desempeño al personal ayuda a determinar la capacitación que requiere el personal.
- Con la aplicación de la Evaluación del Desempeño el jefe no conoce sus expectativas.
- La Evaluación del Desempeño si da mayor dinámica a la política de Talentos Humanos.
- Los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia creen que si debe evaluarles el jefe inmediato.
- La máxima autoridad maneja un liderazgo Demócrata.

RECOMENDACIONES

- Las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia tienen que exigir al Jefe de Talentos Humanos que aplique la Evaluación del Desempeño Laboral cada año, ya que se constituye en una herramienta de dirección imprescindible en la actividad administrativa a través de la cual es posible localizar varios problemas, como la integración de los empleados a la institución o al puesto que ocupa.
- Se debe mejorar las condiciones laborales de los empleados, para ello deben dar a conocer el manual de funciones, donde especifica el rol que debe cumplir el empleado con responsabilidad.
- El empleado debe conocer el sistema de Evaluación y su beneficio que tendrá al momento de conocer los resultados para aumentar la motivación en el empleado y la productividad en el trabajo.
- Se debe capacitar al personal en su totalidad según el rol de sus funciones ya que es responsabilidad de la institución y del Jefe de Talentos Humanos, además permite la vinculación al puesto de trabajo permitiendo así, incentivos por el buen desempeño y mejoramiento de las relaciones humanas dentro de la institución.
- La institución debe contar con un plan de estimulación moral y económica el mismo que tiene que poner en práctica el Jefe de Talentos Humanos, y dar a conocer al personal sobre los incentivos y expectativas que tienen los empleados.
- Se deben aplicar constantemente las políticas de Talentos Humanos, para motivar al personal en el cumplimiento de funciones entregándoles reconocimientos de acuerdo al desempeño que mantienen en la institución.

- Es importante que el jefe inmediato sea quien realice la evaluación al personal por ser la persona quien debe ser imparcial en el momento de contribuir en la evaluación y conocedor de la realidad institucional.
- De acuerdo a los estilos de liderazgo es necesario que se utilice el Sinergista, puesto que recoge las fortalezas de los otros estilos de liderazgo y es necesario que las autoridades se capaciten continuamente sobre motivación y liderazgo.

COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Proceso para comprobar la hipótesis.

1. Formulación de hipótesis estadísticas:

H₀: La falta de una Evaluación al Desempeño Laboral no incide negativamente, en la Gestión Administrativa.

H₁: La falta de una Evaluación al Desempeño Laboral incide negativamente, en la Gestión Administrativa.

Nivel de significación:

El nivel de confianza es del 0,05

2. Distribución muestral

$$g l = k - 1$$

g l = grados de libertad (posibilidad de variación).

k = número de variables.

Reemplazando tenemos:

$$g l = 2 - 1 = 1$$

3. Región de rechazo

La región de rechazo de la hipótesis nula corresponde a valores de Chi Cuadrado mayores a 3,841, según la tabla de Pearson.

4. Cálculo matemático

La encuesta se realizó a 83 personas (empleados y obreros).

V.I/V.D	SI	NO	TOTAL
SI	153	122	275
NO	179	127	306
TOTAL	332	249	581

Para aceptar o rechazar la hipótesis se tomaron en cuenta todas las preguntas de la encuesta realizada.

Para obtener las frecuencias esperadas multiplicamos el total de cada columna por el total de cada fila entre el total de fila y columna.

TABLA DE CONTINGENCIAS					
V.I/V.D	FO	FE	FO-FE	(FO-FE) ²	(FO-FE) ² /FE
V. I. AF Y V.D. AF.	153	157,14	4,14	17,14	0,11
V. I. AF. Y V.D. NEG.	179	174,86	4,14	17,14	0,09
V.I.NEG . Y V.D. AF.	122	117,86	4,14	17,14	0,15
V. I. NEG. Y V.D. NEG.	127	131,14	4,14	17,14	0,13
					0,48

5. Chi-Cuadrado Calculado = 0,48

Donde;

V.I.AF = Variable Independiente Afirmativa

V.I.NEG = Variable Independiente Negativa

V.D.AF = Variable Dependiente Afirmativa

V.D.NEG = Variable Dependiente Negativa

FO = Frecuencias Observadas

FE = Frecuencias Esperadas

De acuerdo al resultado pudo comprobarse que el chi- cuadrado calculado es menor que el chi-cuadrado de la tabla, por lo cual se acepta la hipótesis del trabajo y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, La Evaluación al Desempeño Laboral mejorara la Gestión Administrativa.

Luego de haber realizado el Trabajo Investigativo de acuerdo con los instrumentos, empleados y las respuestas obtenidas se puede evidenciar que mediante la correcta aplicación de la Evaluación del Desempeño, mejorará el Desempeño Laboral de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia.

RESULTADOS ESPERADOS

El presente trabajo ayudara a mejorar la eficacia, eficiencia, efectividad y la calidad de servicio que brindan los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia, demostrando de esta manera la importancia que tiene esta investigación para la Institución.

Además con el presente resultado de esta investigación las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia podrán aplicar planes remédiales para capacitar al personal, esto ayudara a mejorar el sistema de capacitación y motivación según los datos existentes en este trabajo.

Los jefes inmediatos podrán implementar la presente Evaluación al Desempeño Laboral para saber cómo se encuentra el rendimiento de sus empleados.

**TITULO DE LA
PROPUESTA**

PROPUESTA

MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Introducción

El presente trabajo se justifica desde un punto de vista personal y profesional. Constituye el requisito indispensable para optar al título de Ingeniera Comercial y representa una valiosa oportunidad para consolidar mis conocimientos en torno en el área Administrativa, al tiempo que me permite ejercitarme en la actividad investigadora.

En este sentido, la elección de esta propuesta responde a las inquietudes de tipo teórico y metodológico que es fruto de una larga experiencia en el ámbito investigativo del área de Talentos Humanos, y me ha permitido tener una aproximación práctica al tema de la Evaluación del Desempeño al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandía, a partir de la cual he podido concluir que la adecuada aplicación de este tipo de herramientas encierra un gran número de beneficios que favorecen el crecimiento Institucional en la medida en que los datos obtenidos contribuyen al mejoramiento de los procesos de toma de decisiones y optimizan los Talentos Humanos con que cuenta el personal. Dicho mejoramiento contribuye a reforzar los aspectos positivos que se observan en el desempeño del personal ya que aparece como un criterio de retroalimentación objetiva con respecto a las tareas, responsabilidades y roles desempeñados en la Institución.

La Creación de un Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral para el personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandía, servirá como fuente de investigación y consulta, ya que se establecerán los planteamientos modernos de la administración, este modelo de Evaluación será apropiada a las características específicas de la institución, para ofrecer un adecuado Servicio de Calidad al usuario.

OBJETIVO

OBJETIVO GENERAL.-

- Crear un Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral para el Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia, que determine el nivel de eficiencia de cada persona, y además permita tomar decisiones y lograr una Gestión Administrativa Eficiente y Productiva.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.-

- Realizar un diagnóstico de las características de Evaluación del Desempeño actual del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia.
- Desarrollar un modelo adecuado que se ajuste a las características del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia.
- Implementar el modelo de Evaluación al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Dadas las características de la Institución y principalmente, según el planteamiento de la estructura orgánica la cual contiene distintos niveles jerárquicos, se propone utilizar un método de Evaluación del Desempeño, que para este caso es de Escala Grafica de Calificación.

ESCALA GRAFICA DE CALIFICACIÓN

La evaluación del rendimiento mediante este método, permite a las personas empresarias que tienen a empleados y obreros a su cargo saber si éstos están llevando a cabo su trabajo con un rendimiento medio o alto, es decir, pensando en lo que se espera de ellos, de tal manera que esto sirve para saber si un empleado funciona o no en una empresa. Para la Escala Gráfica de Calificaciones enumera las características y les da un rango de valor para el desempeño que tiene un empleado, normalmente de 0 a 100.

El Jefe Departamental o de Talentos Humanos, o en su caso el empresario, califica a cada subordinado, eligiendo la calificación que mejor describa el desempeño que realiza y después se suman todos los valores para obtener un total. Esto, por supuesto, puede considerarse subjetivo porque es la valoración de una sola persona, por eso algunas veces los propios directores permiten que los empleados sean quienes se evalúen, al margen de que ellos también lo hagan, de manera que se tienen los dos puntos de vista y es otra persona la que trata de mediar en la puntuación final.

Parámetros de Desempeño

La Evaluación del Desempeño requiere parámetros de desempeño, que constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas, Para ser efectivos, estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse arbitrariamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos, el análisis

de puestos pone de relieve normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores de los empleados actuales.

Con base en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben evaluarse en todos los casos. Cuando se carece de esta información o la misma no es procedente, por haberse modificado en el puesto, los parámetros pueden establecerse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el jefe inmediato.

Medición del Desempeño

La Evaluación del Desempeño requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor. Conviene aclarar cuidadosamente la diferencia que hacemos entre parámetro de desempeño y medición del desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden realizarse en forma directa o indirecta. La observación directa se da cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos.

En lo que se refiere al nivel de apoyo específico se ve conveniente y de acuerdo a las necesidades de la institución, utilizar la evaluación por medio de la Escala Gráfica de Calificación. Este es un método de evaluación en el cual el evaluador señala en una escala la puntuación en base a las características como son, conocimiento del puesto, iniciativa, dedicación, calidad de trabajo y volumen de trabajo etc.

GUÍA DE EVALUACIÓN.

Es el formulario de Evaluación del Desempeño para el Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandía que contiene los siguientes factores personales del empleado, extraídos de los resultados de las encuestas realizadas a las Autoridades, Empleados y Obreros.

Definición de Factores (Cuadro 1)

FACTORES	DEFINICIÓN
CALIDAD DE TRABAJO	Considera la exactitud, medición, cálculo y el cuidado respectivo de sus tareas.
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	Considera la aplicación y el conocimiento del puesto obtenido por medio de la experiencia, educación general, capacitación especializada y otros.
RESPONSABILIDAD	Considera como el empleado se dedica al trabajo y realiza el mismo siempre dentro de las normas establecidas.
INICIATIVA	Considera la tendencia a contribuir, desarrollar y llevar a cabo nuevas ideas o métodos
HIGIENE Y SEGURIDAD	Considera la prevención y la conservación de la salud de los trabajadores en el área de trabajo.
SENTIDO DE ECONOMÍA	Considera el trato y el uso que da a los materiales, que le son puestos a su disposición.
PUNTUALIDAD	Considera la puntualidad en su asistencia a su fuente laboral y en ocasiones la entrega de los informes rutinarios
VERSATILIDAD	Considera la capacidad de adaptarse a nuevos cambios, y de responder eficazmente a situaciones emergentes.
COOPERACIÓN	Considera el entusiasmo y la disposición por cooperar con sus compañeros, los subordinados y sus superiores en el desempeño de su trabajo.
COMUNICACIÓN	Considera la capacidad de trabajar en armonía y la facilidad en las relaciones con sus jefes y sus compañeros de trabajo (escuchar y ser escuchado).
MOTIVACIÓN	Considera el impulso interno que experimenta el empleado para el desarrollo de su trabajo

Factores de Evaluación y Grados (cuadro 2)

FACTORES DE EVALUACIÓN	GRADOS				
	A	B	C	D	E
1.CALIDAD DE TRABAJO					
2.CONOCIMIENTO DEL CARGO					
3.RESPONSABILIDAD					
4.DESEMPEÑO BAJO PRESION					
5.INICIATIVA					
6.MOTIVACIÓN					
7.HIGIENE Y SEGURIDAD					
8.SENTIDO DE ECONOMIA					
9.COMUNICACIÓN					
10.PUNTUALIDAD					
11.COOPERACIÓN					
12. VERSATILIDAD					
TOTALES					

Sistema de Calificación (cuadro 3)

GRADOS	VALOR	RECONOCIMIENTO Y/O SANCIÓN
A	8-9-10	EXCELENTE
B	5-6-7	MUY BUENO
C	3-4	BUENO
D	0-1-2	INSUFICIENTE

FUENTE: Elaboración Autora

Así, el resultado obtenido por el empleado en La Evaluación del Desempeño podrá ser: Excelente, Muy Bueno, Bueno e Insuficiente.

OBJETIVOS DE LA GUÍA:

- Facilitar al evaluador la aplicación de la herramienta de evaluación según la normativa.
- Unificar la metodología de evaluación estableciendo el desarrollo de criterios consensuados de aplicación en todas las divisiones del GADCE.

METODOLOGÍA DE APLICACIÓN:

Cada competencia a evaluar, se amplía con criterios más explícitos y una puntuación asignada que nos ayuda a situar al empleado de forma objetiva en el nivel adecuado. (Ver tablas adjuntas).

Cada tabla presenta una de las cuatro competencias desarrolladas en cuatro variables clave de medición, que se definen con un criterio único, que debe adecuarse por el mando intermedio, a su medio con conductas concretas específicas de la categoría y/o unidad.

Estas variables están distribuidas a su vez en cuatro niveles de puntuación:

Nivel destacado	Proactivo constante, innovador	8/9/10
Nivel adecuado	Activo, proactivo ocasional	5/6/7
Nivel mejorable	Reactivo adaptativo	3/4
Nivel insuficiente	Rechazo, improductivo	0/1/2

Se adjuntan además las fichas, una por cada competencia, para que el evaluador recoja las evidencias que justifican la puntuación asignada a cada empleado. A modo de ejemplo se han documentado diversas situaciones que suponen evidencias del desempeño y cuyas puntuaciones han sido consensuadas por el grupo de trabajo.

POLÍTICAS DE INCENTIVOS, RECONOCIMIENTOS Y SANCIONES.

Las políticas de incentivos, reconocimientos y sanciones propuestas para el personal, se sujetaran a los resultados de la evaluación aplicada por el Director de Talentos Humanos o Director Administrativo, quien al tener pleno conocimiento de los resultados podrá aplicar cualquier política sujeta a su criterio como ser: Carta de Felicitación, Reconocimiento Público, Capacitación y otros.

Para el personal, los resultados de La Evaluación del Desempeño se traducirán en reconocimientos o sanciones de acuerdo al siguiente cuadro.

Incentivos, reconocimientos y sanciones (cuadro 4)

CATEGORÍA	INCENTIVO – RECONOCIMIENTO – SANCIONES
Excelente	<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento en público en reunión anual con entrega de certificado a la excelencia en el desempeño.• Capacitación costada por la Institución en instituciones externas equivalente a un seminario o taller al año.
Muy Bueno	<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento con entrega de una carta de felicitación por su muy buen desempeño.• Capacitación costada en un 50% por la empresa en instituciones externas equivalente a un seminario o taller al año.
Buena	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación costada en 50% por la empresa en instituciones externas equivalente a un seminario o taller al año.
En Observación	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación dentro de la Institución dirigida por su inmediato superior para el mejoramiento de su desempeño.
Insuficiente	<ul style="list-style-type: none">• Entrega de la carta de preaviso de retiro de la Institución.

Los resultados de La Evaluación del Desempeño sirven para:

- La promoción de los empleados que hayan demostrado potencial para desempeñar funciones más especializadas o de mayor complejidad.
- Efectuar reconocimientos de contenido psicosocial. Esto, se podrá efectuar para cualquier cargo.
- Rotar personal para lograr un mejor aprovechamiento de sus capacidades.
- Decidir la permanencia del personal de la Institución.
- Tener una retroalimentación para el diseño de programas de capacitación.

CONCLUSIONES

- El presente trabajo propone un método de Evaluación del Desempeño que fue planteado en base a las tareas y puestos existentes en la Institución. El método de escala gráfica de puntuación que considera factores acordes al trabajo de los empleados y sus funciones.
- Cabe destacar que el presente trabajo de investigación ayudó a demostrar que la Dirección y Planificación de Talentos Humanos se pueda llevar adelante siempre y cuando exista un Programa de Evaluación del Desempeño bien definido en el interior de la Institución, como el que se propone en este documento.

BIBLIOGRAFÍA

Luis R. Gómez – Mejía. David B. Balkin. Robert L. Cardy. Dirección y Gestión de Recursos Humanos.- Edición 1 año 2001

CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Edición 5 año 2009

IBIDEM

<http://www.monografias.com/trabajos12/edese/edese.shtml>

William B. Werther, Jr. Keith Davis. Administración de Recursos Humanos Edición 5. Año 2000

IBIDEM

www.elergonomista.com/relacioneslaborales/r194.html.

IBIDEM

IBIDEM

FUENTE: Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Edición 4. año 2000

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Administración de Personal y Talentos Humanos. William B. Werther Jr. Keith Davis. Mc Graw Hills. Edición 5 año 2000

ELABORADO POR: La Autora

IBIDEM

OP.cit .

FUENTE: Martha Alles., Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias nueva edición, Granica, 2007.

ELABORADO POR: La Autora

Bohlander Snell Sherman. Administración de Recursos Humanos. Edición Decimo segunda. Año 2001

IBIDEM

IBIDEM

IBIDEM .

IBIDEM

Mc Graw Hills. Evaluación. Chiavenato Idalberto. Edición 1 año 2001

IBIDEM

Luis R. Gómez – Mejía. David B. Balkin. Robert L. Cardy. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Edición 9 año 2009

IBIDEM

Bureau of labor Statistics, Employer Costs for Employee Compensation, www.bls.gov, agosto de 2002

John-M , Ivan Cevich. Mc Graw Hills. Administración de Recursos Humanos. Edición Interamericana Editores. S.A.de CV 2005

IBIDEM

www.derechoecuador.com/index.

IBIDEM

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/adminremunera.htm,

IBIDEM

<http://es.wikipedia.org/wiki/Racionalizacion>

Dr. Paulo Reis. Evaluación del Desempeño. Copyright 2007. Ediciones profesionales

Gestiopolis, com. Apartado por Karin Hielalum.

books.google.com.ec

Organización y Administración de Empresas. Susana María García Moreno. año 2001

OP.cit.

ROSERO PEÑA Lucy. Administración general, editorial CODEU- Quito 2007

OP.cit

Chiavenato Idalberto, Mc Graw Hill Interamericana año 2006

Jay Heizer Barry Render. Edición 5. año 2004..

Fundamentos de la Administración Stephen P. David A. De Cenzo año 2009

McGraw-Hill, Introducción al estudio de la teoría de la Administración. Edición 7 año 2006..

María Teresa Palomo Vadillo. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. año 2010

ISO 9001 – 2008 Cuarta Edición

OP.cit.

[Http//WWW.monografia.com](http://WWW.monografia.com)

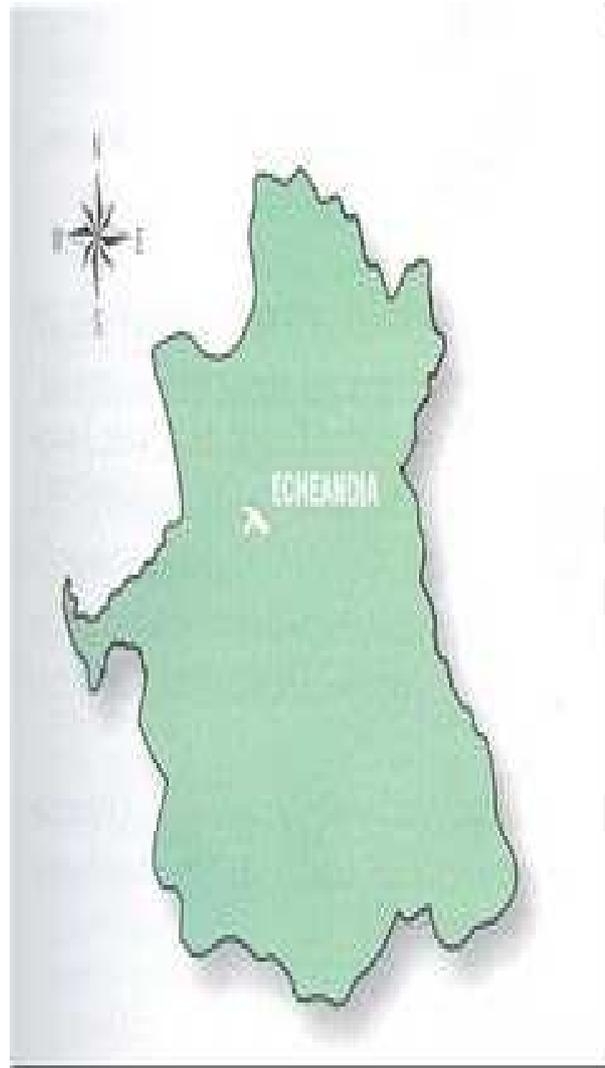
ANEXOS

ANEXO N° 2

MAPA DEL CANTÓN ECHEANDÍA

Cantón Las Naves

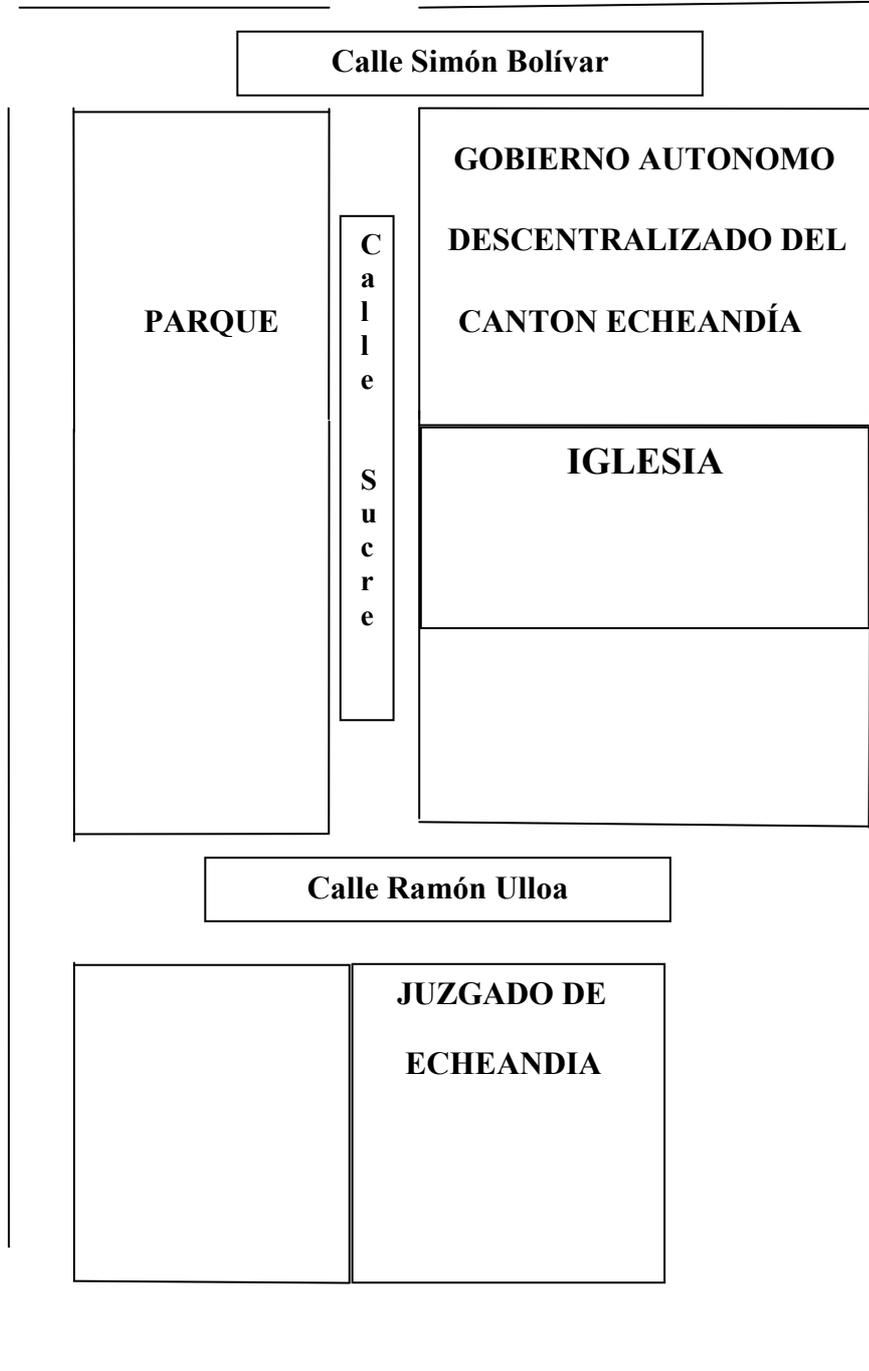
Los Cantones Ventanas
Parroquia Urdaneta y
Guanujo



Los Cantones Caluma y Urdaneta.

ANEXO N° 3

CROQUIS



ANEXO N° 4

PREGUNTAS

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR “CENTRO ECHEANDÍA”

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMATICA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO

AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ECHEANDIA

1.- ¿Conoce usted si el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandia ha realizado la Evaluación del Desempeño al Personal?

SI ()

NO ()

2.- ¿La Evaluación del Desempeño constituye el rendimiento global del empleado?

SI ()

NO ()

3.- ¿El objetivo de la Evaluación del Desempeño es medir el grado de eficiencia del personal?

SI ()

NO ()

4.- ¿Considera que la Evaluación del Desempeño ayuda a determinar la capacitación que requiere el personal?

SI ()

NO ()

5.- ¿Cree usted que con la aplicación de la Evaluación del Desempeño, su jefe conoce sus expectativas?

SI ()

NO ()

6.- ¿Considera usted que la Evaluación del Desempeño da mayor dinámica a la política de Talentos Humanos?

SI ()

NO ()

7.- ¿Cree usted que quien debe evaluarle es su jefe inmediato?

SI ()

NO ()

8.- ¿Señale usted qué tipo de liderazgo maneja la máxima autoridad?

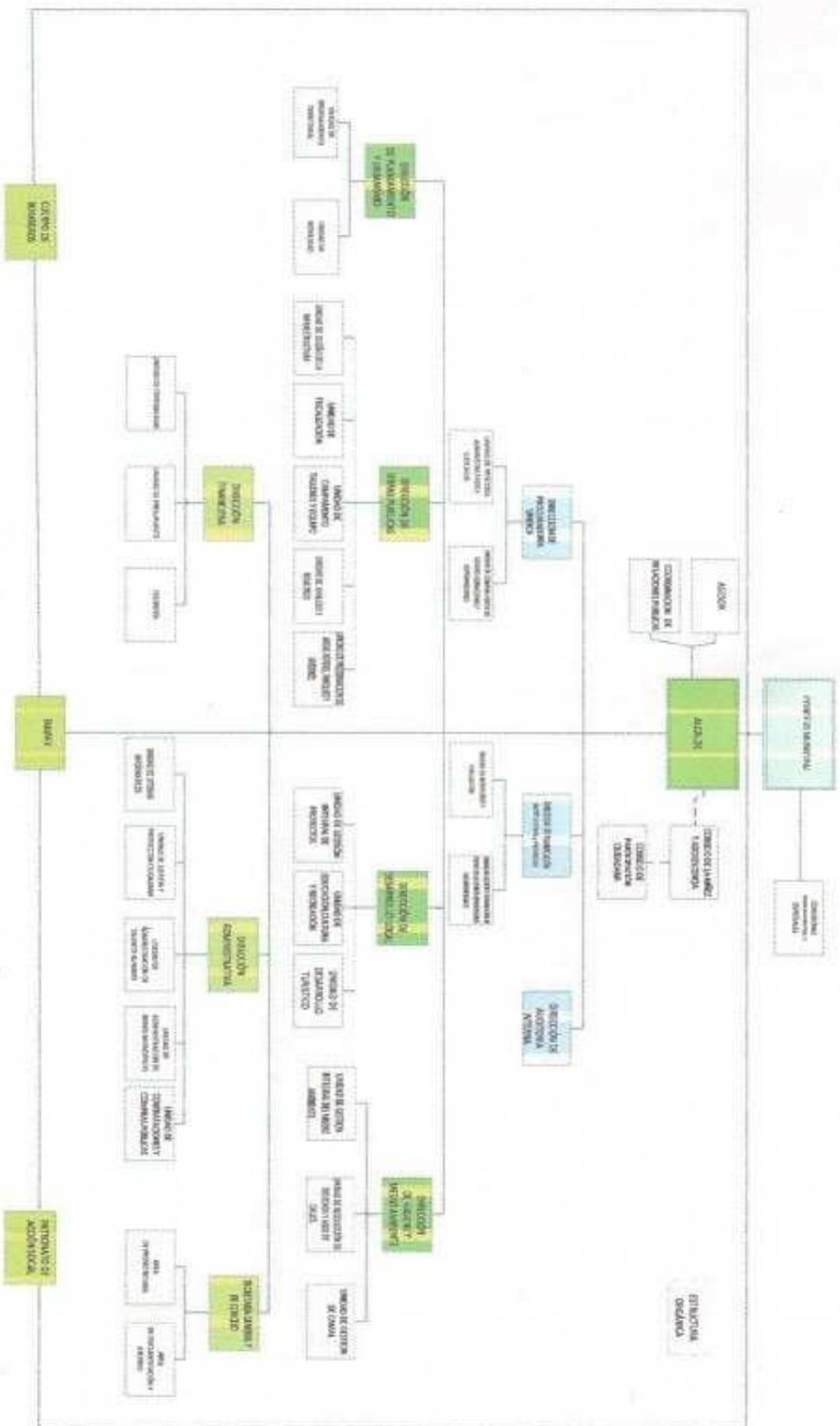
Autoritario ()

Demócrata ()

El Burócrata ()

El Político ()

ANEXO N° 5 Organigrama Estructural



Fuente: Unidad de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Echeandía

ANEXO N° 6

NOMINA DE AUTORIDADES, EMPLEADOS Y OBREROS

Alcaldesa: Sra. Inés Araceli Vasconez Sotomayor

Vicealcaldesa: Ing. Mery García

Concejales:

Abg. Pedro Sisa Pereira

Dr. Richard Minaya

Sr. Dimas Lara

Ing. Gabriel Carrasco

Sr. Carlos Bonilla

Ing. Pedro Vega

Jefes Departamentales:

Jefa de Saneamiento Ambiental

Sra. Vizcarra Galarza Sara Leonor

Jefe de Rentas

Sr. Llumitaxi Tuquina Ángel Ramiro

Jefe de Área Tributaria

Ing. Roldan Casalombo Luis Gustavo

Jefa de Avalúos y Catastros

Sra. Gavilánez Balarezo Yolanda Lucila

Jefe de Maquinaria y Equipo Caminero

Sr. Carvajal Vasconez Luis Benigno

Secretaria General

Lic. Vasco Córdor Natasha Alexandra

Director Administrativo

Abg. Salazar Sierra Carlos Vinicio

Director Financiero

Dra. Karina Cando Punina

Tesorera

Ing. Rosero Villares Gladys Elena

Procurador Síndico

Dr. Arregui Hugo

Director de Obras Publicas

Ing. León Víctor

Fiscalizador

Ing. Alarcón Vizcarra Franklin

Contadora General

Lic. Bobadilla Alvarado Sabina Noemí

Recaudadora

Sra. Cruz Sotomayor Jessenia Amparito

Asistente de Contabilidad

Lic. Cabrera Cabrera Florencia Celeste

Asistente de Medio Ambiente

Lic. Ulloa Urbano Sandra Jimena

Asistente de Presupuesto

Lic. Cueva Jaramillo Emma María

Asistente de OO.PP.

Sra. Riera Solís Marcela Noemí

Asistente Técnico de OO.PP.

Sr. Ganchala Andrade Iván Patricio

Asistente de Fiscalización

Sra. Pazos Merino Martha Elizabeth

Asistente de Avalúos y Catastros

Sr. Vasconez Sotomayor José Mauricio

Asistente de Secretaria

Sra. Coloma Ochoa Janet Marisol

Asistente de Abogado

Lic. Arguello Arguello Lucy María

Asistente de Avalúos y Catastros

Lic. León Freire Raquel Ernestina

Guardalmacén

Lic. Piñaloza Casalombo Grecia Magdalena

Inspector de Servicios Municipales

Sr. Galarza Coloma Luis Alberto

Inspector de Higiene

Sr. Balarezo Freire Adolfo Maximiliano

Técnico Hig. Medio Ambiente

Lic. Chango Cayambe Vicente Rigoberto

Promotor de Desarrollo Social

Sr. Dorado Jiménez Carlos Primitivo

Medico Odontólogo

Dr. Vizcarra Vizcarra Marco Vinicio

Mensajero

Sr. Ibarra Robayo Edgar Iván

Aseo del Parque

Sr. Orozco Ramírez Gerardo Gonzalo

Sr. Sánchez Martínez Cristóbal Argenio

Aseo de Calles

Sr. Caspi Chalguan Ángel Arnulfo

Sr. Minaya Vaca Nelson Eduardo

Sr. Sánchez Maquilon Vicente León

Sr. Chicaiza Guaquipana Ángel Francisco

Sr. Yáñez Balseca Julio Ramón

Sr. Guerrero Ángel Benigno

Aseo del Camal

Sra. García Flores Rosa Abelinda

Aseo del Cementerio

Sr. Coloma Ángel Benigno

Asistente del Mercado

Sr. González Jara Manuel Leopoldo

Auxiliar de Servicios (coliseo Municipal)

Sra. Acosta Franco Sipriana Santa

Auxiliar de Servicios

Sra. Valladares Luz Victoria

Sra. Contreras Miranda Bolivia Dolores

Sra. Balarezo Núñez Eugenia Lucila

Chofer Recolector de Basura

Sr. Vizcarra Bonilla Víctor Boanerges

Recolección de Basura

Sr. Vizcarra Coloma John Fidsjeral

Sr. Monar Carvajal Wilson Germán

Sr. Valero Guzmán Viterbo Agustín

Sr. Solís Solís Ángel Rodrigo

Sr. Punina Milán Segundo

Operador de Moto Niveladora

Sr. Miranda Miranda Virgilio Ignacio

Sr. Salas Miranda Jorge Washington

Operador del Tractor

Sr. Yazuma Toapanta Ángel Rodrigo

Chofer de Volqueta

Sr. Lara Coloma Otto Agamenon

Sr. Andrade Núñez Darwin Hernán

Operador del Maquinaria Pesada

Sr. Estrada Joffre Raúl

Sr. Martínez Raúl Oswaldo

Chofer Municipal

Sr. Ballesteros Mosquera Luis

Guardián del Canchón

Sr. Guzmán Chávez Vicente Benjamín (diurno)

Sr. Ballesteros Mosquera Luis (nocturno)

Guardián del Edificio Municipal

Sr. Vizcarra Vasconez Ovidio Benigno

Bibliotecario

Sr. Ledesma Crus Mery Giovanni

Sr. Ricaurte Alarcón José Rafael

Sr. Vizcarra Bonilla Nelson Lautaro

Administrativo Docente

Sra. Bonilla Ortiz Magdita Beatriz

Ing. Carvajal Andrade Silvana Maricela

Lic. Meléndez Vizcarra Greis Lastenia

Lic. Vera Becerra Dexi Janet

Sra. Minaya Hinojosa María Elizabeth

Sra. Chiluzza Llumitaxi Mayra Said

Sra. Vizcarra Vizcarra Gisela Marilyn

Comisaria Nacional

Lic. Carbo Peña María de Lourdes

Policía Municipal

Sr. Chávez Paliz Manuel Wilfrido

Sr. Barrionuevo Guevara Luis Gonzalo

Sr. Cabrera Miranda Agripio Eleuterio

Sr. Monar Montero Félix Víctor

Sr. Morales Orellana Wilson Raúl



Departamento Jurídico



Dirección de Planificación



Dirección Administrativa



**Edificio del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón
Echeandía**



**Alcaldía del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón
Echeandia**