



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL ECUADOR**

---

**SEDE ESMERALDAS**

**DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS**

**Tema:**

**Sistema de administración integrado para evaluación  
del desempeño en Fundación Amiga de la ciudad de  
Esmeraldas**

**Tesis de grado previo a la obtención del título de Magíster en  
Administración de Empresas mención Planeación**

**Línea de Investigación:** Análisis y mejoramiento de procesos

**Autor:**

Ing. Jéssica Karina Chila Mina

**Asesor:**

Mgt. María de Lourdes Solís M.

Esmeraldas – Ecuador

**Junio 2015**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL  
ECUADOR**

**SEDE ESMERALDAS**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**TEMA:**

**Sistema de administración integrado para evaluación del  
desempeño en Fundación Amiga de la ciudad de Esmeraldas**

**Autora: Ing. Karina Chila Mina**

**Mgt. María de Lourdes Solís  
ASESOR DE TESIS**

f. \_\_\_\_\_

**Mgt. Mercedes Sarrade  
LECTOR 1**

f. \_\_\_\_\_

**Mgt. Cecilia Velasco Angulo  
LECTOR 2**

f. \_\_\_\_\_

**Mgt. Paola Samaniego García  
LECTOR 3**

f. \_\_\_\_\_

**Mgt. Mercedes Sarrade  
COORDINADORA POSGRADO**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Maritza Demera Mejía  
SECRETARIA GENERAL**

f. \_\_\_\_\_

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Jéssica Karina Chila Mina portadora de la cédula de ciudadanía N°080287742-3, declaro que la información y resultados obtenidos en la presente investigación, previo a obtener el título de Magíster en Administración de Empresas mención Planeación, son auténticos y propios.

Por lo cual declaro que los datos recopilados, la información generada y los resultados obtenidos son netos del trabajo realizado, producto de la investigación. Así como también declaro que la redacción de este documento es de mi absoluta responsabilidad.

**Jéssica Karina Chila Mina**

**C.I. 080287742-3**

## **CERTIFICACIÓN**

Yo, Ma. De Lourdes Solís Murillo, en calidad de Director de tesis, cuyo título es “Sistema de administración integrado para evaluación del desempeño en Fundación Amiga de la ciudad de Esmeraldas”

Certifico que las sugerencias realizadas por el tribunal de sustentación privada de tesis, han sido incorporadas al documento final, por lo que autorizo su presentación ante el Tribunal de Tesis.

**Mgt. Ma. De Lourdes Solís Murillo**

**DIRECTOR DE TESIS**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por la vida que me ha regalado el cual me ha permitido luchar día a día en un camino que he batallado con mucho sacrificio y entrega para lograr mis sueños y anhelos.

A mi directora de tesis Mgt. María de Lourdes Solís por la dedicación, paciencia, apoyo y por la bonita amistad entregada en el proceso del trabajo.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas y a su personal docente calificado que nos proporcionan excelentes conocimientos para que tanto hombres y mujeres de la comunidad esmeraldeña tengamos una preparación de calidad y un título profesional que demanda la sociedad.

A Fundación Amiga – UESDC por la apertura y el tiempo en el desarrollo de mi proyecto de grado.

A mis familiares y amigos por demostrarme su apoyo incondicional en la realización de mis metas y propósitos de vida.

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi madre Máxima Mina Corozo, mujer luchadora que me enseñó el valor del sacrificio todos los días de mi vida, ya que con su apoyo soy una persona que agradece a Dios por todo lo que me da y esa admiración que siento por ella me hace amarla siempre.

A ti mi segunda madre y amiga Bélgica Bardales aunque ya no estés a mi lado siempre vivirás en mí y sé que desde cielo me guías y me apoyas en la consecución de mis sueños.

A mis hermanos, familiares, amigos que con sus palabras de aliento me animaban a seguir en este duro trayecto y al resto de personas que de manera desinteresada me ayudaron en mi superación personal porque creyeron en mí y por estar siempre presentes, a cada uno de ustedes se los quiere mucho y se le pide al Padre Celestial muchas bendiciones por sus buenos deseos en mi vida.

Karina

## PRÓLOGO

En la actualidad se habla mucho del término evaluación del desempeño y por ello las instituciones públicas o privadas sin excepción alguna, aplican el proceso para evaluar y poder mejorar cada vez más su personal.

La evaluación del desempeño constituye uno de los subsistemas del recurso humano, siendo a su vez un proceso de vital importancia para las organizaciones, hablar del talento humano en una organización es hacer referencia a los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del trabajador.

Las organizaciones aplican la utilización de mecanismos de evaluación de desempeño como un mecanismo de fortalecimiento institucional y desarrollo profesional con el logro de objetivos institucionales.

Las empresas conforme pasan los años, no son las mismas porque siempre están en busca de mejorar y de nuevos sistemas que las ayuden a sobresalir de entre las demás, los cambios son diarios e influyen en el accionar de la institución por ello se hace indispensable evaluar para mejorar.

La investigación presenta los resultados y los análisis obtenidos, también las conclusiones y recomendaciones a las que se pudo llegar, cabe recalcar que se plantea una propuesta alternativa para mejorar el proceso de evaluar el desempeño y mejorar el rendimiento del personal, pero sería válido que la institución apruebe su puesta en marcha.

Lo que se ha buscado en el desarrollo de este proceso de investigación es realizar el diseño de un manual de evaluación de desempeño con sus respectivos formularios que ayude a determinar el rendimiento del personal, contribuyendo en beneficio de la institución y de la sociedad.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación permitió a Fundación Amiga – UESDC de la ciudad de Esmeraldas, realizar la respectiva evaluación del desempeño al personal de la institución con la finalidad de establecer estrategias efectivas para determinar el rendimiento del personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la institución.

Se conoce que no existía un control adecuado para poder medir el rendimiento de los trabajadores de la institución, situación que dificultó conocer, entender y desarrollar las medidas que equilibren la colaboración dentro de la organización. Se identificó la carencia de una herramienta que ayude a la institución a evaluar el desempeño productivo de los empleados dentro de Fundación Amiga – UESDC.

Para el correcto desarrollo del trabajo se contó con información primaria dotada por parte de la institución y la información secundaria se obtuvo de libros, revistas, internet, entre otros.

Las fuentes utilizadas para la investigación fueron entrevistas para directivos y las encuestas para administrativos, docentes, operativos, estudiantes y padres de familia, también se pudo trabajar con observaciones directas para determinar las falencias en la organización.

Al concluir con la investigación se propuso un manual de evaluación del desempeño con sus correspondientes formularios de acuerdo a las necesidades que posee la institución y que permita el mejoramiento en el desempeño laboral de cada trabajador.

Con la aplicación de este trabajo investigativo se pretendió detectar y corregir acciones que no permiten lograr un mayor rendimiento del personal que ayude a establecer cambios positivos para la institución teniendo trabajadores capaces, preparados y motivados con las actividades asignadas día a día en sus respectivos puestos de trabajo.

## **ABSTRACT**

This research will allow the Amiga Foundation - UESDC city of Esmeraldas, make the respective performance evaluation staff of the institution in order to establish effective strategies for determining staff performance.

Today it is known that there is no adequate to measure the performance of the employees of the institution, a situation that makes it difficult to know, understand and develop measures to balance the collaboration within the organization. UESDC - the lack of a tool to help the institution to evaluate the productive performance of employees within Amiga Foundation identified.

The objective of this project is to establish a system of performance evaluation that improves performance and job performance of employees of the institution. For proper development of the work, he had primary information provided by the institution and secondary information has books, magazines, internet, among others.

The sources used for research is interviewing for managers and surveys to administrative, educational, operational, students and parents, could also work with direct observations to identify gaps in the organization.

After concluding its investigation manual performance evaluation was proposed with corresponding forms according to the needs held by the institution and to allow improvement in work performance of each employee.

With the application of this research work is to be achieved is the greatest performance of staff to help establish best changes for the institution having workers able, ready and happy with their assigned daily activities in their respective jobs.

## **PALABRAS CLAVE**

Sistema, administración, evaluación, desempeño, talento humano, administración del personal.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

## Contenido

CAPÍTULO I .....	3
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
Antecedentes del estudio.....	3
Fundamentación teórica .....	3
3.1.1 Fundamento filosófico .....	3
3.1.2 Fundamento epistemológico .....	4
3.1.3 Fundamentación administrativa.....	4
3.1.4 Fundamentación teórica conceptual.....	5
Fundamentación legal .....	13
CAPÍTULO II.....	16
MATERIAL Y MÉTODOS, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
2.1 Método.....	16
2.1.1 Deductivo.....	16
2.2 Descripción y caracterización del lugar donde se desarrolló la investigación .....	16
2.3 Población y Muestra .....	17
2.4 Técnicas e instrumentos de Investigación .....	18
2.5 Procedimientos aplicados.....	19
2.6 Descripción de la obtención de la información .....	19
2.6.1 Información primaria.....	19
2.6.2 Información secundaria .....	20
CAPÍTULO III .....	21
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	21
3.1 Resultado y análisis de la información obtenida .....	21
3.1.1 Resultado de la entrevista aplicada a los directivos de Fundación Amiga – UESDC .....	21

3.1.2	Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de la UESDC .....	28
3.1.3	Resultado de la encuesta aplicada a los padres de familia de la UESDC .....	30
3.1.4	Resultado de la encuesta aplicada a los docentes de la UESDC	33
3.1.5	Resultado de la encuesta aplicada al personal administrativo de Fundación Amiga - UESDC .....	36
3.1.6	Resultado de la encuesta al personal operativo de la Fundación Amiga - UESDC .....	40
3.2	Discusión de la información obtenida .....	43
3.3	Conclusiones y recomendaciones .....	45
3.3.1	Conclusiones.....	45
3.3.2	Recomendaciones.....	46
CAPÍTULO IV.....		47
PROPUESTA ALTERNATIVA .....		47
4.1	Tema .....	47
4.2	Justificación .....	47
4.3	Fundamentación de la propuesta .....	47
4.4	Objetivos.....	48
4.4.1	Objetivo general .....	48
4.4.2	Objetivos específicos .....	48
4.5	Ubicación y descripción de Fundación Amiga .....	49
4.5.1	Ubicación sectorial y física .....	49
4.6	Factibilidad .....	49
4.7	Plan de trabajo.....	50
4.8	Validación de la propuesta .....	79
4.9	Conclusiones y recomendaciones .....	88
4.9.1	Conclusiones.....	88
4.9.2	Recomendaciones.....	89

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	119
LINKOGRAFÍA.....	122
ANEXOS.....	124

## Índice de tablas

Tabla N° 1 Población de Estudio .....	18
Tabla N° 2: Pregunta 3: Opiniones sobre instalaciones físicas.....	23
Tabla N° 3: Pregunta 4: Opiniones comunicación etre deparatamentos.....	23
Tabla N° 4: Pregunta 6: ¿Por qué?.....	25
Tabla N° 5: Pregunta 7: ¿Por qué?.....	26
Tabla N° 6: Pregunta 8: ¿Por qué?.....	27
Tabla N° 7: Pregunta 5: Alternativas.....	29
Tabla N° 8: Pregunta 6: Alternativas.....	29
Tabla N° 9: Pregunta 2: Alternativas.....	30
Tabla N° 10: Pregunta 2: ¿Por qué?.....	30
Tabla N° 11: Pregunta 4: Alternativas.....	31
Tabla N° 12: Pregunta 6: Alternativas.....	31
Tabla N° 13: Pregunta 7: Alternativas.....	34
Tabla N° 14: Pregunta 9: Alternativas.....	34
Tabla N° 15: Pregunta 10: Alternativas.....	35
Tabla N° 16: Pregunta 13: Alternativas.....	35
Tabla N°17: Pregunta 1: Cargos.....	36
Tabla N° 18: Pregunta 3: Instrucción .....	36
Tabla N° 19: Pregunta 4: Alternativas.....	37
Tabla N° 20: Pregunta 5: Recomendaciones: ¿Por qué? .....	38
Tabla N° 21: Pregunta 10: Alternativas.....	39
Tabla N° 22: Pregunta 12: Alternativas.....	39
Tabla N° 23: Pregunta 1: Cargos.....	40
Tabla N° 24: Pregunta 3: Instrucción .....	40
Tabla N° 25: Pregunta 9: Alternativas.....	41
Tabla N° 26: Pregunta 10: Alternativas.....	42

## Índice de figuras

Gráfico N° 1. Talento Humano como principal recurso.....	21
Gráfico N° 2. Opiniones .....	22
Gráfico N° 3. Ambiente de trabajo en Fundación Amiga.....	22
Gráfico N° 4. Existencia de un Manual de Funciones.....	24
Gráfico N° 5. Programa de Evaluación de desempeño.....	24
Gráfico N° 6. Apoyo a programas de evaluación del desempeño.....	25
Gráfico N° 7. Planeamiento de desarrollo profesional .....	27
Gráfico N° 8. Gestión de Autoridades .....	28
Gráfico N° 9. Relaciones Humanas .....	28
Gráfico N° 10. Capacitación de los profesores .....	29
Gráfico N° 11. Gestión de las autoridades.....	30
Gráfico N° 12. Participación de padres de familia.....	32
Gráfico N° 13. Capacitación de trabajadores .....	32
Gráfico N° 14. Evaluación laboral .....	33
Gráfico N° 15. Existencia de un sistema de evaluación de desempeño .....	33
Gráfico N° 16. Trabajo realizado.....	37
Gráfico N° 17. Expectativas del cargo .....	38
Gráfico N° 18. Evaluación laboral .....	39
Gráfico N° 19. Mejoramiento del trabajo .....	41
Gráfico N° 20. Capacitación.....	42

## INTRODUCCIÓN

Fundación Amiga nace como una institución sin fines de lucro, creada bajo el amparo de la iglesia católica, constituida en la ciudad de Esmeraldas con Acuerdo Ministerial N° 2634 y publicada en el Registro Oficial del 3 de julio de 1992; como asociación sin fines de lucro su finalidad es la de brindar ayuda social y la dignificación de las personas de bajos recursos económicos, sin distinción de edad, raza, cultura o religión por medio de las artes y oficios.

Para poder posicionarse en el medio, Fundación Amiga ha venido elaborando trabajos de infraestructura que le permitan conseguir objetivos sociales, como son: Centro de Capacitación Artesanal de la mujer; Centro de Capacitación Artesanal de Varones; Dispensario (atiende a moradores del sector en temas de salud), Escuela de fútbol, Unidad Educativa San Daniel Comboni.

La falta de un sistema de evaluación del desempeño puede ocasionar problemas en el buen rendimiento del trabajador, por ello se determinó que los métodos de evaluación en Fundación Amiga serán de utilidad para evaluar a su personal, que a su vez permita plantear y diseñar un sistema de evaluación del desempeño que incidirá en el desarrollo laboral de los trabajadores.

La importancia de identificar un sistema de administración integrado de evaluación del desempeño en Fundación Amiga de la ciudad de Esmeraldas contribuyó a mejorar el rendimiento del personal de la institución.

Las autoridades conocerán los parámetros de lo que se aplicarán en la evaluación del desempeño en mira de los objetivos trazados por institución.

El trabajo investigativo se desarrolla en cuatro capítulos; el primero se refiere al marco teórico de la investigación, el segundo capítulo sobre la metodología aplicada en la investigación, el tercer capítulo corresponde al análisis e interpretación de los resultados y en el último capítulo se detalla la propuesta con su validación respectiva.

Es importante mencionar que los resultados totales obtenidos en la evaluación del desempeño ayudó a determinar si los valores son óptimos o no conforme a la evaluación realizada en donde su porcentaje óptimo es de un 75% que vendría ser favorable a los intereses de la institución y de la investigación: directivos un total de 54%, administrativos 40%, Docentes 87% y los operativos un 30%.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Antecedentes del estudio**

Sobre el sistema de administración integrado para evaluación del desempeño se conoce que se han realizado algunas investigaciones, se puede mencionar la desarrollada por Karla Arroyo en su tema de tesis Diseño de un sistema de evaluación de desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo en la Universidad del Oriente, Venezuela; la cual señala que la evaluación del desempeño es parte de los subsistemas de la gestión del talento humano.

### **Fundamentación teórica**

#### **3.1.1 Fundamento filosófico**

La evaluación es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona (Chiavenato I. , 2009).

Lo que menciona el autor respecto a la definición es que la evaluación del desempeño es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa que realizan todas las organizaciones, es necesario apreciar las capacidades del talento humano que posee la empresa y direccionarlo de manera positiva para aumentar el rendimiento en cuanto al trabajo que cada uno de los miembros de la organización deben desempeñar.

### **3.1.2 Fundamento epistemológico**

Puchol define "La evaluación del desempeño es un 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" Puchol (2012).

El autor manifiesta la importancia de la evaluación del desempeño y la manera de calificar al personal dentro de sus puestos de trabajo, cabe recalcar que es de mucha ayuda saber el porcentaje arrojado por cada labor que realiza un colaborador en su respectivo puesto de trabajo, el cual debe ser constante.

### **3.1.3 Fundamentación administrativa**

Según los autores Terry & Franklin (2006), "La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control; desempeñados, para determinar y alcanzar los objetivos señalados, con el uso de seres humanos y otros recursos".

Idalberto Chiavenato (2000) indica "La administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planificación, organización, dirección y control de todos sus esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación".

La realización de esta investigación se basa en dos fundamentos administrativos:

➤ **Enfoque humanista: Escuela de las relaciones humanas o comportamiento humano**

Esta escuela hace referencia al comportamiento de los individuos y los grupos sociales ya que son el pilar para la organización y permite a su vez incrementar la eficiencia.

Elton George Mayo menciona que el estudio es orientado a las persona como un medio eficaz para que se alcance los objetivos de la organización.

Este autor descubrió que la productividad se elevaba por los factores sociales, como la moral de los trabajadores, satisfactores, interrelación entre los miembros de trabajo, eficiencia de la administración (comportamiento humano), motivación, asesoría, dirección y comunicación (Universitarios, 2006).

### **3.1.4 Fundamentación teórica conceptual**

#### **1.2.1.1 Sistema de administración integrado**

Un sistema se puede definir como “un conjunto integrado de partes relacionadas de manera estrecha y dinámica, que desarrolla una actividad o función y está destinado a alcanzar un objetivo específico. Todo sistema forma parte de un sistema mayor (suprasistemas, que constituyen su ambiente) y está constituido por sistemas menores (subsistemas).” (Chiavenato I. , 2004, p.74).

“Los sistemas de recursos humanos no deben ser una herramienta que se crean para justificar la existencia del departamento de recursos humanos o para generar trabajo adicional a los empleados. Debe tenerse un cuidado exquisito en diseñar sistemas que estén

perfectamente alineados con la filosofía de la empresa y que ayuden a la compañía a conseguir sus objetivos” (Ordoñez, 2000, p.178).

De acuerdo a lo descrito anteriormente, un sistema de administración integrado permite diseñar de manera concatenada diferentes actividades para que sean una sola y se logre un solo fin en beneficio de la organización.

### **1.2.2 Evaluación de desempeño**

Carlos Martínez, (2002): Es medir el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple o alcanza los objetivos del cargo o puesto que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia).

Morales Cartaya, (2009): Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual.

Los autores dan un aporte valioso sobre la evaluación de desempeño y la importancia que tiene dentro de una institución, que a su vez permita alcanzar un objetivo o propósito colectivo.

### **1.2.3 Importancia de la evaluación del desempeño**

Para Sales Matías (2002) la evaluación del desempeño es importante porque: “Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.”

El autor manifiesta de manera clara la importancia de la evaluación del desempeño en toda organización y orienta a que en toda organización se deben tomar decisiones oportunas cuando se han detectado errores.

### **1.2.4 Ventajas de la evaluación del desempeño**

Werther & Davis (2002) mencionan:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, que pueden ser identificados en las evaluaciones.

### **1.2.5 Métodos de la evaluación del desempeño**

Para Werther & Davis (1992) los métodos de evaluación son los siguientes:

#### **➤ Métodos de evaluación del desempeño durante el pasado**

Existen innumerables métodos para evaluar el desempeño dentro de una organización, cabe mencionar que estos métodos se los ha utilizado en el pasado con la ventaja de su aplicación en algo que ya aconteció y que a su vez permite mejorar los errores que se habían cometido con anterioridad.

Entre los métodos a mencionar están:

#### **a) Escalas de puntuación**

El método consiste en una escala de calificaciones que comprende de lo bajo a lo alto, a esto se le asignan valores numéricos a cada punto, después esto es calificado en base a cada una de las opiniones personales que se ejecuta.

#### **b) Listas de verificación**

Comprende una lista en donde se describe el desempeño y las características de los empleados de la empresa, cuando ya se tiene elaborada la lista se colocará diferentes calificaciones a los puntos dependiendo el orden de importancia; al colocar los diferentes puntos se conocerá de forma precisa el desempeño de la persona a la que se ha evaluado dentro de la empresa.

#### **c) Escalas de calificación conductual**

Este método pretende reducir ciertos elementos que ocasionan distorsión y subjetividad, en donde se observa el desempeño aceptable e inaceptable de cada trabajador dentro de la organización y donde se establecen parámetros que permitan evaluar el desempeño.

#### **d) Método de verificación de campo**

La importancia de este método es que permite a través de las entrevistas, que son el pilar fundamental de la investigación, determinar el desempeño de los trabajadores. De esta manera se pretende estipular si el trabajador está acorde en el puesto de trabajo en donde se desenvuelve en base a sus aptitudes, y en caso de que no cumpla con lo requerido se buscará la forma de reubicarlo en otro puesto de trabajo.

#### **e) Establecimiento de categorías**

Este método señala que se debe colocar los empleados o trabajadores de mejor a peor por desempeño, por ello es necesario por la complejidad en la aplicación del método tener más de un trabajador para que no existan inconvenientes.

##### **➤ Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro**

Los métodos que se basan en el futuro se enmarcan de manera especial en el empleado o trabajador para que vayan desarrollando su potencial o que estén encaminados al logro de los objetivos de desempeño dentro de la organización.

#### **a) Autoevaluaciones**

El método permite que el empleado realice un análisis propio en donde evalúan sus actividades correspondientes al puesto de trabajo en los que se desempeñan y esto permitirá que el empleado se haga una autoevaluación en base a su rendimiento en la empresa y que se motive cada vez más en su desarrollo profesional en beneficio propio y de la empresa.

#### **b) Administración por objetivos**

En este método tanto el supervisor como el empleado deben establecer los objetivos del desempeño deseables dentro de la organización, lo ideal

en todo esto es que los objetivos se establezcan de manera conjunta sin perjudicar a ninguna de las partes.

También cabe recalcar que los objetivos a definir a futuro, ayudan al empleado y al supervisor a mencionar las necesidades de superación y desarrollo del empleado.

### **c) Evaluaciones psicológicas**

En este método un profesional conocedor realizará exámenes y conversaciones para evaluar, en base a los resultados sacará los criterios de la investigación. La aplicación de este tipo de evaluación es costosa por ende se deja a criterio de la empresa el aplicarlo.

### **d) Método de centro de evaluación**

En este método se realizan un sinnúmero de evaluaciones y se somete al empleado a diferentes evaluaciones individuales en un centro especializado y son calificados por personas competentes, esperando resultados positivos que permita tener un conocimiento claro del desempeño del trabajador.

### **e) Método 360°**

“Es un sistema para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe”. (Zuñiga Bernal, 1999).

Para el autor el método de 360° es brindar tanto al empleado como al jefe mejores resultados, además este sistema es de mucha ayuda en las organizaciones porque permiten medir el desempeño personal, medir las competencias o las conductas y diseñar programas de desarrollo que ayude a mejorar el rendimiento del personal.

### **1.2.6 Programa de capacitación**

La capacitación “es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos, para desempeñarse eficientemente, en síntesis podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la capacidad para la calidad y la productividad”. (Ayala, 2004, p.4).

### **1.2.7 Comunicación organizacional**

Es importante resaltar la importante resaltar la importancia de la comunicación en las organizaciones, ya que por medio de ella, dichas organizaciones logran estructurarse formalmente para poder cumplir sus objetivos, logrando coordinar todas las actividades que realizan.

Martínez de Velasco y Nosnik (2003), afirman que “la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o unas de las subpartes de la organización se ponen en contacto con otro individuo o subparte... Esto clarifica el hecho de que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él” (p.22)

### **1.2.8 Clima organizacional**

El clima organizacional es el ambiente en donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que el empleador puede tener con sus colaboradores, como también la relación entre los miembros del personal de la institución. El clima organizacional tiene mucho que ver con el grado de motivación, cuando el clima es bueno brinda satisfacción a los miembros de

la organización y si es malo será todo lo contrario. Esta variable es de suma importancia pues influye mucho en el estado de ánimo de las personas.

Para Chiavenato (2000) “el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional” (p.86).

### **1.2.9 Motivación en la organización**

La conducta humana es afectada por el ambiente externo, esto da origen a un motivo, que es el impulso que lleva a una persona a actuar de determinada manera y da como resultado un comportamiento específico. Según lo expresa Chiavenato (2001).

La motivación está determinada por una serie de impulsos, deseos, necesidades, y anhelos. Los administradores deben motivar a sus subordinados, para satisfacer sus necesidades con el fin de inducir en su comportamiento, dirigido al logro de los objetivos, todo en beneficio de la empresa y de su talento humano.

### **1.2.10 Descripción del puesto y especificaciones del cargo**

Chiavenato (2000), define al puesto como “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporciona los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización”.

Es importante formular documentos que expliquen. Los puestos y determinen las funciones de cada trabajador. Estas razones van desde duplicidad en funciones, hasta evitar modificaciones en la estructura de los

mismos, definir las responsabilidades, evaluar el desempeño del personal, entre otros.

Existen diferentes modelos de especificaciones de trabajo:

Sánchez J. (1993) señala entre los aspectos los siguientes:

- ✓ Denominaciones del puesto
- ✓ Descripción del contenido a desempeñar: síntesis de las principales funciones desempeñar.
- ✓ Cualidades requeridas para efectuar el trabajo: requisitos de personalidad, requisitos de formación (titulación, idiomas), requisitos profesionales (experiencia, especialización), requisitos personales (edad, sexo)

### **Fundamentación legal**

Esta investigación se fundamenta en:

Fundación Amiga como institución privada cuenta con un reglamento interno pero no hace referencia a la evaluación del desempeño dentro de la institución, no se realiza una evaluación que tiene un sustento físico de los resultados que se espera respecto al rendimiento de cada trabajador en su puesto, solo se realiza de manera de observación pero sin notificar al trabajador su desempeño en su puesto de trabajo.

Para Unidad Educativa San Daniel Comboni, que entre su personal cuenta con algunos trabajadores que pertenecen a la cuenta fiscal, se fundamenta en:

**Constitución de la República del Ecuador 2008, capítulo 6 del subsistema de evaluación del desempeño**, con los artículos:

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que

sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

Art. 78.- Escala de calificaciones.- El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

- a) Excelente;
- b) Muy Bueno;
- c) Satisfactorio;
- d) Regular; e,
- e) Insuficiente.

Art. 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de esta Ley.

La evaluación del desempeño servirá de base para:

- a) Ascenso y cesación; y,
- b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

**La Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera administrativa y de unificación y homologación de las remuneraciones del sector público No 2003-17 capítulo VI**

Art. 84.- Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos y procedimientos que sistemáticamente se orientan a evaluar mediante indicadores cuantificados y objetivos el desempeño de los servidores públicos en función de los fines de la institución, en orden a identificar sus niveles y resultados de gestión y determinar los procesos de mejoramiento continuo de sus labores y el desarrollo profesional.

Las evaluaciones a los servidores públicos se realizarán por lo menos una vez al año.

Art. 86.- Escala de calificaciones.- El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

- a) Excelente
- b) Muy Bueno;
- c) Satisfactorio;
- d) Deficiente; y,
- e) Inaceptable

Art. 87.- De los objetivos de la evaluación del desempeño.- La calificación de servicios servirá de base para:

- a) Ingreso a la carrera administrativa;
- b) Ascenso y cesación; y,
- c) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de adiestramiento.

### **Código de trabajo**

Referente al Capítulo I hace hincapié al Contrato Individual de Trabajo, Capítulo II sobre Responsabilidad y Obligaciones y a su vez señala en dos artículos que se mencionan a continuación:

Art. 35.- Obligaciones del empleador o empresario

Art. 37.- Obligaciones del trabajador o trabajadora

## **CAPÍTULO II**

### **MATERIAL Y MÉTODOS, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 Método**

##### **2.1.1 Deductivo**

Se aplicó en cada uno de los capítulos desarrollados dentro de la investigación, pero cabe indicar que en donde más se utilizó este método fue en el marco teórico y en la propuesta del proyecto, el cual permitió programar aspectos de índole específicos partiendo de los diferentes modelos y teorías de estudios tanto en el ámbito administrativo como técnicas en el campo de estudio.

#### **2.2 Descripción y caracterización del lugar donde se desarrolló la investigación**

La investigación se realizó en Fundación Amiga, parroquia Simón Plata Torres, ubicada en el km 8 ½ vía Atacames al lado del Colegio Fiscal Carlos Concha y frente al Hostal el Cisne.

Fundación Amiga se dedica a realizar labor social con las personas que más lo necesitan, esta institución fue creada bajo el amparo de la iglesia Católica, en donde funcionan los siguientes componentes: la Unidad Educativa San Daniel Comboni, Talleres de Capacitación de Mujeres, Centro de Capacitación Artesanal de Varones y dispensario médico, Proyecto tierra de hombres, PUFES, Proyectos Becas de Suecia, Fundación CRISFE, Proyecto de Cultura, Proyecto Europalma; que da la posibilidad a jóvenes y mujeres, de aprender un oficio y obtener ingresos económicos que los dignifique y los revalorice como seres humanos.

La Unidad Educativa de Fundación Amiga cuenta con 1009 estudiantes, tiene las carreras de bachillerato en alimentos especialización en conservería y bachillerato en construcciones civiles.

### 2.3 Población y Muestra

Una vez que se definió el problema a investigar y conociendo el número de la población de 1221 personas desde el año 2013 – 2014 que fueron la población de estudio de Fundación Amiga, se procedió a utilizar el muestreo proporcional, que es el que permitió conocer el número de personas a quienes se aplicó la encuesta de acuerdo al universo.

La fórmula que se utilizó para conocer el tamaño de la muestra fue para una población finita, donde se calculó el nivel de confianza mínimo de acuerdo a la tabla; lo cual permitió aplicar la encuesta a una muestra de estudiantes de bachillerato de 120 y 279 padres de familia.

La población objeto de estudio estuvo representada por el personal de Fundación Amiga - UESDC: ejecutivos o directivos, administrativos, docentes, operativos. Se consideró a padres de familia y estudiantes para saber la apreciación que ellos tienen acerca del nivel de satisfacción del servicio que ofrecen los administrativos, docentes y operativos de la institución.

- **Nivel de confianza mínimo (aplicado a estudiantes de bachillerato):**

$$\frac{N * e^2 * Z^2}{(N - 1)E^2 + e^2 * Z^2}$$

$$n = \frac{(175)(0,25)(1,96)^2}{(175 - 1) (0,05)^2 + (0,25) (1,96)^2} = 120,45$$

**n = 120 personas**

➤ **Nivel de confianza mínimo ( aplicado a los padres de familia):**

$$n = \frac{N * 8^2 * Z^2}{(N - 1)E^2 + 8^2 * Z^2} = \frac{(1011)(0,25)(1,96)^2}{(1011 - 1) (0,05)^2 + (0,25) (1,96)^2} = 278.58$$

**n = 279 personas**

Conforme a lo antes expuesto, se trabajó con los siguientes datos para aplicar los instrumentos:

**Tabla N° 1: Población de Estudio**

Datos	Población	Instrumento Aplicado
Ejecutivos	8	Entrevistas dirigidas
Administrativos	13	Encuestas estructuradas
Operativos	28	Encuestas estructuradas
Docentes	49	Encuestas estructuradas
Estudiantes de Bachillerato ( De 1ro a 3ro Bachillerato)	120	Encuestas estructuradas
Padres de familia	279	Encuestas estructuradas
<b>TOTAL</b>	<b>462</b>	

## 2.4 Técnicas e instrumentos de Investigación

Técnicas: entrevistas y encuestas

Las entrevistas se aplicaron a ocho directivos o ejecutivos de Fundación Amiga – UESDC, permitieron obtener información precisa de las diversas variables que se pudieron presentar en la investigación, esto se realizó mediante una observación de tipo profesional con los entrevistados.

Las encuestas fueron aplicadas a 13 administrativos, 27 operativos, 49 docentes, 120 estudiantes de bachillerato y 279 padres de familia; permitió aplicar un cuestionario a las personas que participaron en este proceso,

basado en preguntas, supuso la recopilación de información precisa y necesaria para cumplir con los objetivos que se requería para la investigación.

La ficha de observación se aplicó dentro de la empresa a 30 personas en sus actividades diarias, este instrumento fue de gran importancia porque se realizó con detenimiento y los resultados que se pudieron recabar por escrito permitieron conocer de manera precisa la información que se necesitaba.

## **2.5 Procedimientos aplicados**

Se realizaron los siguientes pasos:

- a) Búsqueda de la respectiva información bibliográfica del tema a investigar.
- b) Redacción del marco teórico.
- c) Pilotaje de los instrumentos de investigación.
- d) Aplicación de los instrumentos de investigación.
- e) Análisis de los instrumentos de investigación.
- f) Análisis de los resultados obtenidos.
- g) Conclusiones y recomendaciones
- h) Redacción y elaboración de la propuesta
- i) Entrega del informe
- j) Entrega del borrador e informe de investigación
- k) Socialización del informe

## **2.6 Descripción de la obtención de la información**

### **2.6.1 Información primaria**

Se utilizaron encuestas, entrevistas estructuradas, ficha de observación las que fueron aplicadas en la institución en las oficinas de los ejecutivos de

Fundación Amiga – UESDC, en las aulas de clases, sala de profesores, centro de cómputo, oficina de deporte, comedor, talleres y pasillos de la institución a los administrativos, operativos, docentes, estudiantes y padres de familia.

### **2.6.2 Información secundaria**

Para obtener información secundaria se abordó con preguntas a expertos, consultas a libros, revistas, documentos y páginas de artículos en internet que facilitaron una información clara y acorde a la investigación.

### **2.7 Reglamentos y normas éticas con que se realizó la investigación**

La investigación y redacción se realizó de manera personal por la autora, quien puede garantizar que la búsqueda de la información por ningún motivo constituyó plagio o copia de otro trabajo de índole investigativo. Cabe considerar que la investigación se desarrolló con la autorización de los directivos de Fundación Amiga – UESDC.

La investigación tomó referencias del Reglamento de Investigación 2013 de la PUCESE y de las normas éticas de la investigación científica.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1 Resultado y análisis de la información obtenida

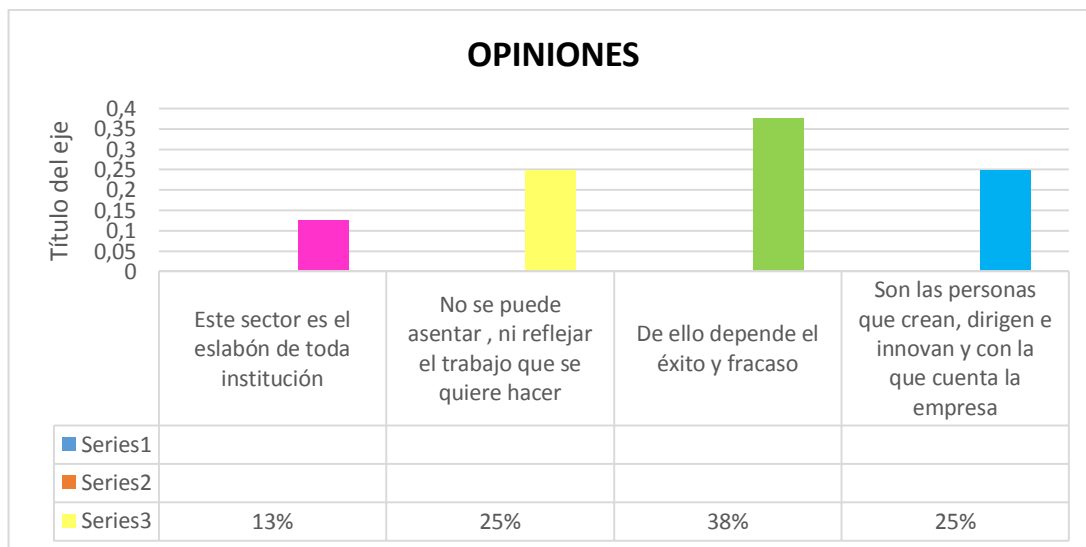
##### 3.1.1 Resultado de la entrevista aplicada a los directivos de Fundación Amiga – UESDC

Durante el estudio, como se puede notar en el gráfico 1, el 100% de los directivos consideran que el talento humano es el principal recurso de la institución.



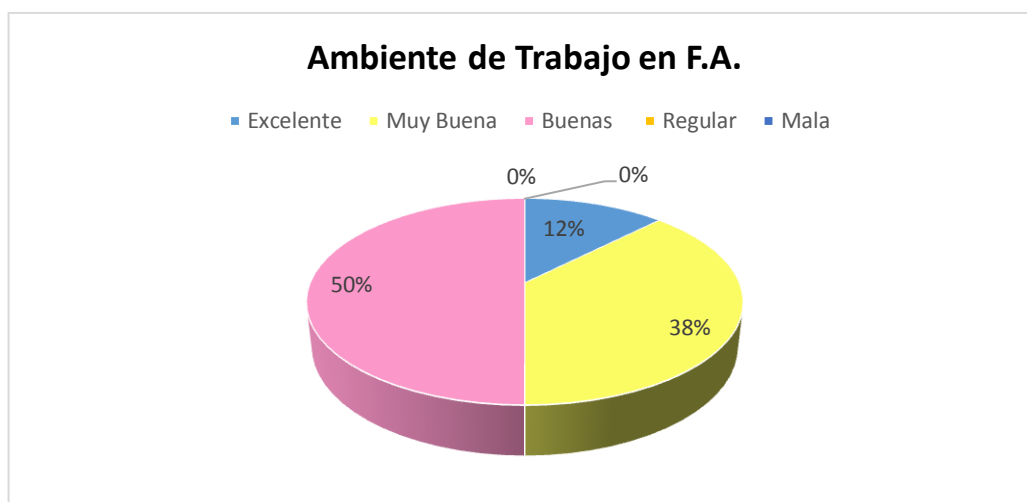
**Gráfico N° 1.**Talento Humano como principal recurso

En igual situación, se consideró pertinente, que los entrevistados indiquen el por qué de su opinión, como el gráfico 2 lo representa, donde el 38% de ellos considera que del talento humano depende el éxito o fracaso de la institución, el 25% manifiesta que no se puede asentar y reflejar el trabajo que se pretende hacer, y un 25% explica que son las personas que crean, dirigen e innovan.



**Gráfico N° 2. Opiniones**

Referente al ambiente de trabajo en Fundación Amiga, se puede observar en el gráfico 3, un 50% expresa que es bueno, y el 38% que es muy bueno, con este resultado se aprecia que se puede desarrollar cada una de las actividades de los trabajadores.



**Gráfico N° 3. Ambiente de trabajo en Fundación Amiga**

La tabla 2 hace referencia a las instalaciones físicas adecuadas para que el personal de Fundación Amiga se desempeñe de manera correcta en sus funciones, en donde el 50% manifiesta que las instalaciones son funcionales para realizar su trabajo.

**Tabla N° 2: Pregunta 3: Opiniones sobre instalaciones físicas**

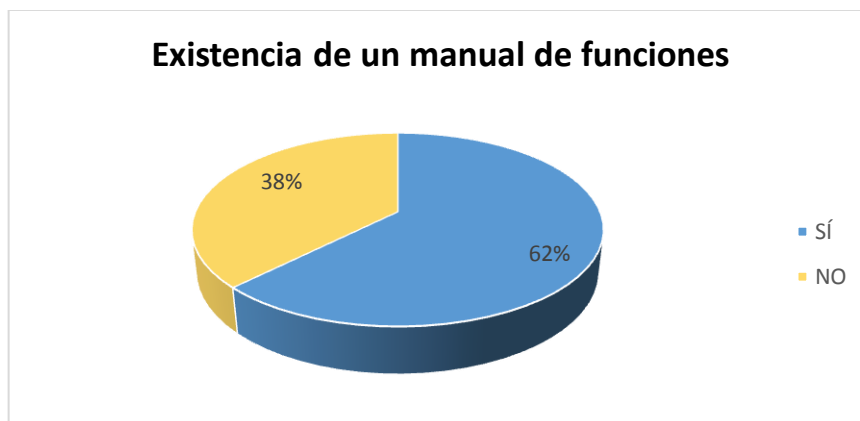
Opiniones	Cantidad	Porcentaje
Brinda espacios pertinentes para el trabajo	2	25%
Son funcionales y permiten hacer un buen trabajo	4	50%
De manera positiva se realiza las actividades cotidianas	2	25%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Con respecto a la comunicación entre departamentos, se demuestra en la tabla 3 que, el 38% de los entrevistados hace referencia que es el canal donde fluyen las diferentes directrices para los compañeros, un 25% menciona que existe falta de comunicación en la institución y que en ciertas ocasiones no se avisan de las situaciones con anterioridad, y por otra parte el 25% expresa que existe la comunicación pero se tiene debilidades para cumplir objetivos de la organización.

**Tabla N° 3: Pregunta 4: Opiniones**

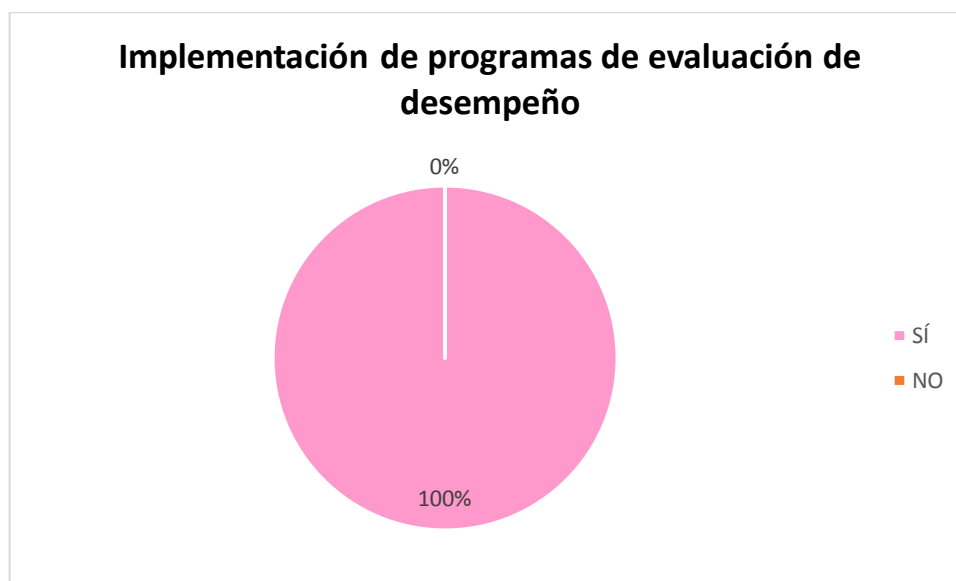
Opiniones	Cantidad	Porcentaje
Canal donde fluyen diferentes directrices para los compañeros	3	38%
No, correctamente	1	13%
Falta comunicación, en ocasiones no se avisan ciertas situaciones con anterioridad	2	25%
Existe comunicación pero se tiene debilidades para cumplir objetivos	2	25%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

De acuerdo a la información obtenida se observa en el grafico 4, sobre la existencia de un manual de funciones en la institución, de los cuales el 60% menciona que si existe un manual de funciones y el 38% no conoce de su existencia.



**Gráfico N° 4.** Existencia de un manual de funciones

En el gráfico 5, el 100% de los entrevistados está de acuerdo que se realice la implementación de programas de evaluación de desempeño dirigido al personal de la institución.



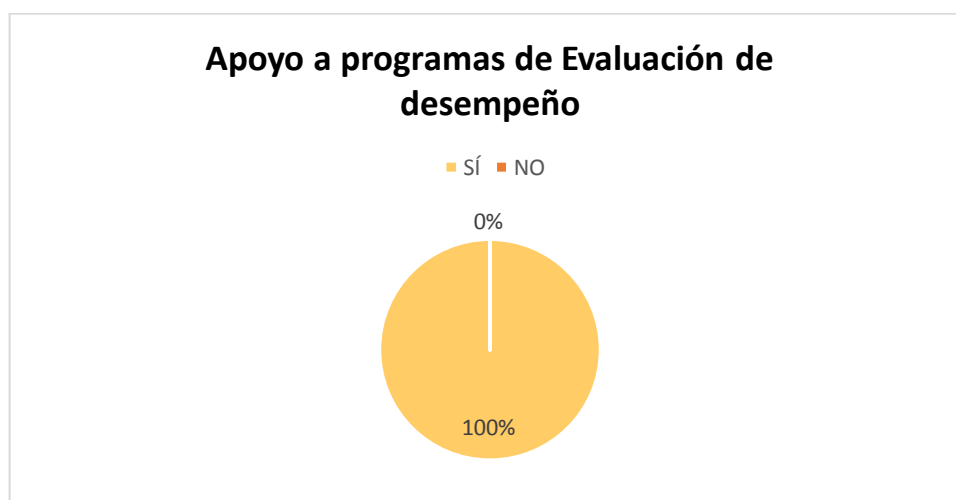
**Gráfico N° 5.** Programa de evaluación de desempeño

Con respecto a la tabla 4, los directivos de la institución justifican su respuesta con un por qué, en donde manifiestan con un 38% que a través de la implementación de la evaluación se podrá medir el desempeño de cada integrante de la organización, el 25% indica que se podrá evaluar y valorar el trabajo que cada trabajador desempeña, y otro 25% expresa que el personal necesita de apoyo de otros profesionales para evaluar el desempeño y rendimiento.

**Tabla N° 4: Pregunta 6: ¿Por qué?**

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Sería un instrumento de verificación y ayudaría a reorganizar el desempeño institucional	1	13%
Evaluar y valorar el trabajo que cada trabajador desempeña	2	25%
De esta forma se podrá ver el desempeño de cada integrante	3	38%
El personal necesita del apoyo de otros profesionales para evaluar el desempeño, rendimiento y cumplimiento	2	25%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

El 100% de los entrevistados apoya la realización de programas de evaluación de desempeño, como lo indica el grafico 6, para que se determine el grado de rendimiento del personal en la institución.



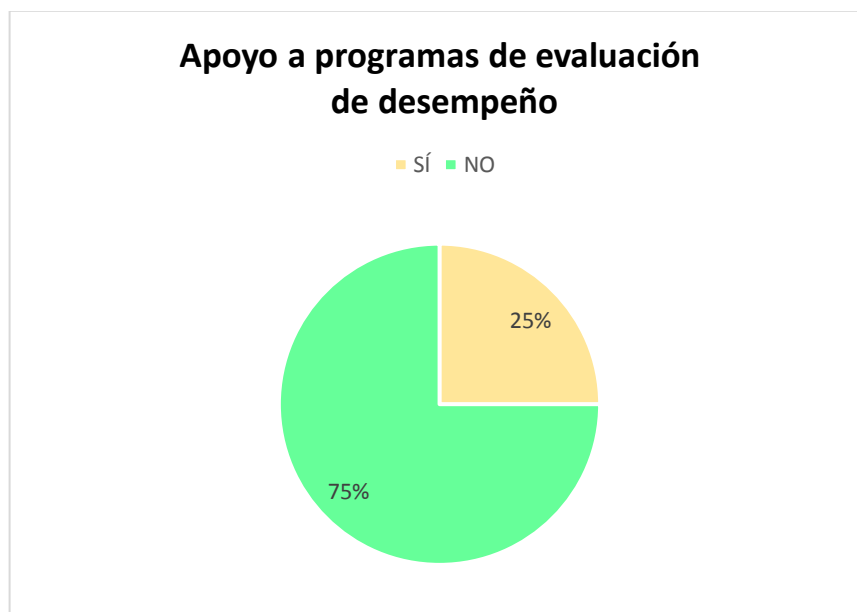
**Gráfico N° 6.** Apoyo a programas de evaluación del desempeño

Los directivos justifican el por qué de su opinión como se observa en la tabla 5, el 38% considera que es necesaria la creación de herramientas que impulsen cambios significativos, un 25% considera que ayudaría a mejorar el servicio que se está brindando, y el 25% manifiesta que se observaría el desempeño de cada trabajador.

**Tabla N° 5: Pregunta 7: ¿Por qué?**

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Necesario la creación de herramientas que impulsen cambios significativos	3	38%
Para mejorar el servicio que se está brindando	2	25%
Se considera hacer el trabajo de lo mejor posible	1	13%
Se observaría el desempeño de cada personal	2	25%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Referente a la planificación del desarrollo profesional para el personal en Fundación Amiga, el gráfico 7 indica, el 75% de los entrevistados menciona que no se ofrece un desarrollo profesional a los trabajadores, pero el 25% explica que sí da.



**Gráfico N° 7. Planeamiento de desarrollo profesional**

Las opiniones de los directivos en relación al por qué lo justifica en la tabla 6, el 50% de los entrevistados menciona que cada persona es responsable de su puesto de trabajo, el 25% indica que se lleva una estadística y se observa el desempeño del personal, y un 25% menciona la falta de factor económico para apoyar al trabajador.

**Tabla N° 6: Pregunta 8: ¿Por qué?**

<b>Alternativas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Cada persona es responsable de su puesto de trabajo y sabe lo que tiene que hacer	4	50%
Se lleva una estadística y se observa el desempeño	2	25%
Falta de factor económico para apoyar al personal	2	25%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

### 3.1.2 Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de la UESDC

El gráfico 8 hace referencia a la gestión que realizan las autoridades en beneficio de la institución, el 78% de los encuestados está de acuerdo con lo que hacen los directivos en beneficio tales como: educación, proyectos de vinculación con la comunidad, implementación de proyectos (productivos, educativos, deportivos) y el 22% manifiesta que no está de acuerdo.

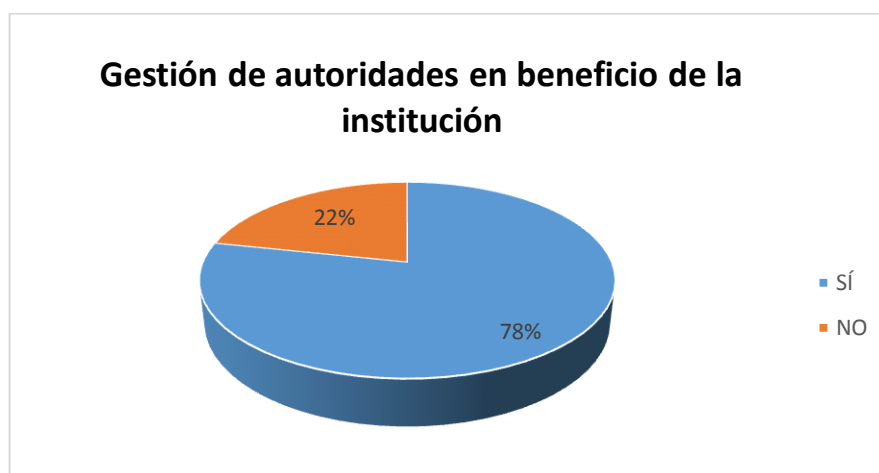


Gráfico N° 8. Gestión de Autoridades

Se puede apreciar en el gráfico 9, las relaciones humanas de las autoridades, personal administrativo, personal operativo y docentes con los estudiantes, con respecto a la comunicación indica el 43% que son muy buenas, un 33% buena, el 14% regular y el 10% las considera excelentes.

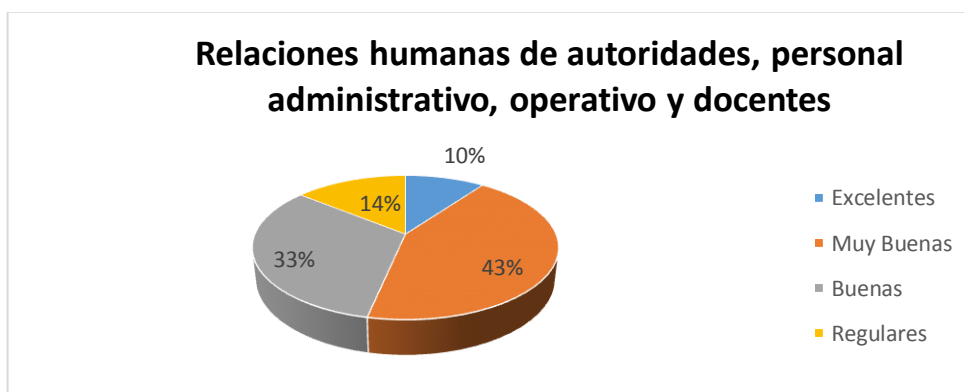


Gráfico N° 9. Relaciones Humanas

La información contemplada en la tabla 7, relata acerca de los resultados de la motivación de las clases y utilización de técnicas para la enseñanza – aprendizaje por parte de los docentes, un 53% de los encuestados indica que frecuentemente, el 39% manifiesta que pocas veces y el 8% indica que rara vez.

**Tabla N° 7: Pregunta 5: Alternativas**

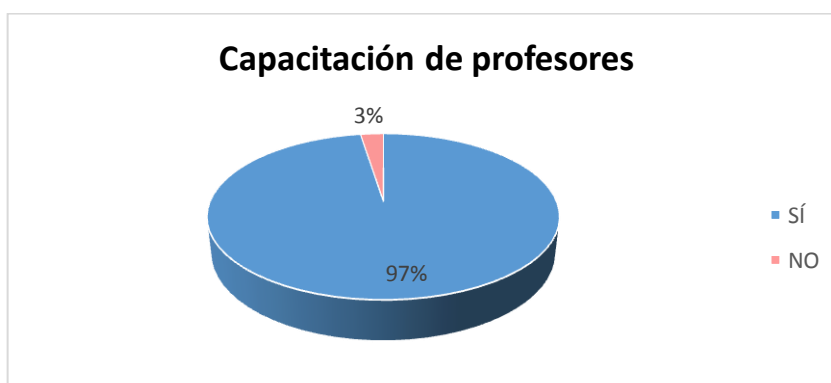
Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Frecuentemente	63	53%
Pocas veces	47	39%
Rara vez	10	8%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

La información de la tabla 8, sobre las prácticas de los valores (puntualidad, respeto, responsabilidad, amabilidad) de autoridades, el 52% expresa que las autoridades siempre, el 40% menciona que a veces, y el 8% que pocas veces.

**Tabla N° 8: Pregunta 6: Alternativas**

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	62	52%
A veces	48	40%
Pocas veces	10	8%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

El gráfico 10, referente a la capacitación e innovación de conocimientos por parte de los profesores para mejorar la calidad de la educación indica; el 97% coincide en que los profesores deben capacitarse e innovar sus conocimientos para mejorar la calidad de la educación y el 3% indica que no.



**Gráfico N° 10. Capacitación de los profesores**

### 3.1.3 Resultado de la encuesta aplicada a los padres de familia de la UESDC

Con respecto a la tabla 9, el entorno de convivencia escolar en el que se desarrollan sus hijos califica de excelentes con un 32%, muy buena con 46%, buena el 20% y regular el 2%.

**Tabla N° 9: Pregunta 2: Alternativas**

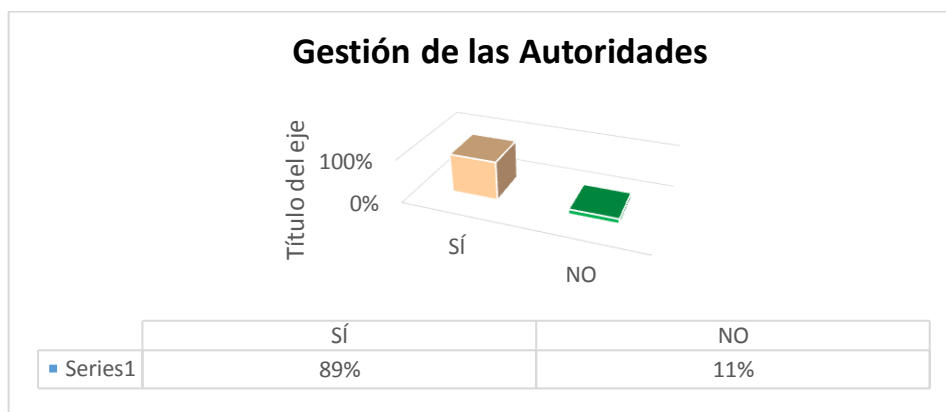
Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Excelentes	90	32%
Muy Buenas	128	46%
Buenas	55	20%
Regulares	6	2%
<b>Total</b>	<b>279</b>	<b>100%</b>

La tabla 10, refleja las respuestas de los encuestados con respecto al entorno de convivencia escolar, el 53% manifiesta que se ofrece una buena educación y el 47% responde que presta comodidades para el desenvolvimiento del estudiante.

**Tabla N° 10: Pregunta 2: Porque**

Recomendaciones	Cantidad	Porcentaje
Presta comodidades	130	47%
Buena educación	149	53%
<b>Total</b>	<b>279</b>	<b>100%</b>

Con respecto al grafico 11, acerca de la gestión que realizan las autoridades en beneficio de la institución, un 89% dice que sí apoya la gestión y un 11% que no está de acuerdo.



**Gráfico N° 11. Gestión de las autoridades**

Según la información obtenida en la tabla 11, las relaciones humanas de las autoridades, personal administrativo, personal operativo y docentes con los estudiantes y padres de familia, el 36% califica que es muy buena, el 33% que son excelentes, el 28% buena, el 3% regular y el 1% mala.

**Tabla N° 11: Pregunta 4: Alternativas**

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Excelentes	91	33%
Muy Buenas	100	36%
Buenas	78	28%
Regulares	8	3%
Malas	2	1%
<b>Total</b>	<b>279</b>	<b>100%</b>

La tabla 12, refleja cómo se orienta y se le atiende en forma inmediata acerca de la información que solicitan los padres de familia, el 53% refleja que sí se atiende en tiempo y forma, el 46% se atiende en parte y solo un 1% que no se lo atiende.

**Tabla N° 12: Pregunta 6: Alternativas**

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Sí, en tiempo y forma	148	53%
En parte (Me atienden pero no resuelven nada)	129	46%
No me atienden	2	1%
<b>Total</b>	<b>279</b>	<b>100%</b>

La información reflejada en el gráfico 12 acerca de las acciones que involucran la participación del padre de familia, el 98% de los encuestados ha referido que la institución permite la participación y un 2% que no promueve acciones de involucramiento.



Gráfico N° 12. Participación de padres de familia

El gráfico 13, refiere a la capacitación e innovación de los trabajadores en conocimientos para mejorar la calidad del servicio de la institución, el 100% de los encuestados apoya esta iniciativa.

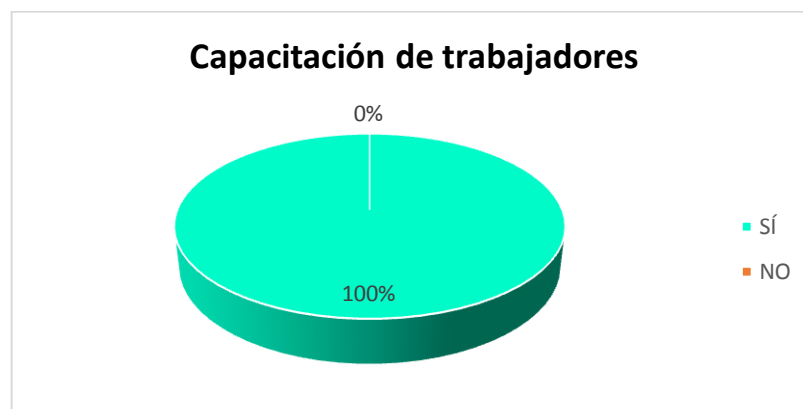


Gráfico N° 13. Capacitación de trabajadores

### 3.1.4 Resultado de la encuesta aplicada a los docentes de la UESDC

Referente al gráfico 14, sobre si los docentes han sido evaluados laboralmente en sus funciones, un 80% manifiesta que sí y otro 20% que no.

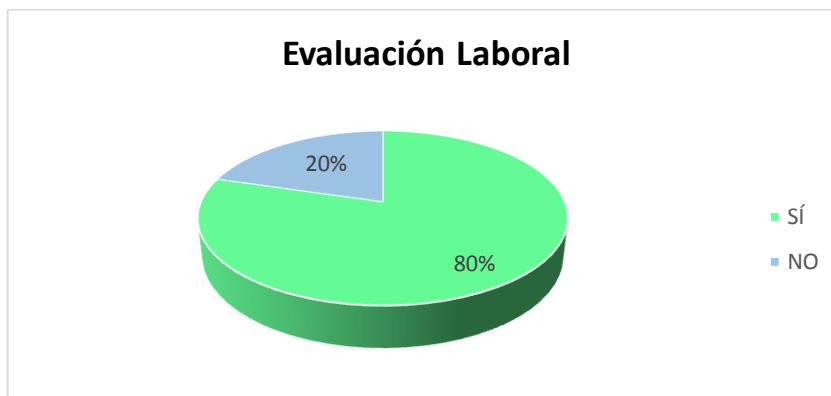


Gráfico N° 14. Evaluación laboral

Pertinente al gráfico 15, sobre la existencia de un sistema de evaluación de desempeño en la institución, un 76% de los docentes indica que no existe un sistema que ayude a evaluar el desempeño del personal, por otra parte el 24% manifiesta que sí existe.



Gráfico N° 15. Existencia de un sistema de evaluación de desempeño

La información contenida en la tabla 13, concerniente a la participación de seminarios gestionados por las autoridades de la institución, el 90% de los encuestados menciona que sí ha participado en seminarios y que le ha servido para su crecimiento y desarrollo profesional y personal; mientras que un 10% que no ha participado.

**Tabla N° 13: Pregunta 7: Alternativas**

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
SÍ	44	90%
NO	5	10%
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

Referente a la tabla 14, acerca de la innovación de conocimientos sobre técnicas de estudio, los docentes menciona que innovan sus conocimientos con un 94% frecuentemente y con un 6% pocas veces.

**Tabla N° 14: Pregunta 9: Alternativas**

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Frecuentemente	46	94%
Pocas veces	3	6%
Rara vez	0	0%
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

La tabla 15, hace mención a que si el docente se preocupa por investigar y actualizar sus conocimientos revisando fuentes de información (internet, libros, revistas), los encuestados responden con un 98% que es frecuente la forma de preparación y con un 2% que son pocas veces.

**Tabla N° 15: Pregunta 10: Alternativas**

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Frecuentemente	48	98%
Pocas veces	1	2%
Rara vez	0	0%
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

La tabla 16, hace referencia al plan de capacitación que ayude a mejorar el rendimiento y desempeño del docente y que a su vez permita mejorar la calidad de la educación, el 90% de los encuestados refiere que las autoridades han realizado un plan de capacitación que ha podido mejorar su rendimiento pero el 10% de los docentes expresa que no se ha trabajado en este tipo de capacitaciones.

**Tabla N° 16: Pregunta 13: Alternativas**

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
SÍ	44	90%
NO	5	10%
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

### 3.1.5 Resultado de la encuesta aplicada al personal administrativo de Fundación Amiga - UESDC

La tabla 17, hace mención concerniente al cargo que desempeña en la institución el personal administrativo, con mayor cantidad el 25% corresponde a los inspectores; el 15% forma parte del departamento de DECE (Consejería estudiantil); el 10% son subdirectores pedagógicos; 10% contadores; el 10% auxiliares de contabilidad; 10% secretarias; por otra parte, un 5% coordinador de proyectos; 5% guardalmacén; 5% bibliotecaria, y un 5% centro de copiado y ventas.

**Tabla N° 17: Pregunta 1: Cargos**

Cargos	Cantidad	Porcentaje
Subdirector Pedagógico	2	15%
Contadora	1	8%
Subinspectores	2	15%
Auxiliar de Contabilidad	1	8%
Secretaria	2	15%
Guardalmacén	1	8%
Bibliotecaria	1	8%
DOBE	2	15%
Centro de copiado y Ventas	1	8%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

La tabla 18, se refiere al nivel de formación académica de los trabajadores encuestados, un 69% tiene formación superior, el 23% bachillerato y un 8% se encuentra cursando sus estudios.

**Tabla N° 18: Pregunta 3: Instrucción**

Instrucción	Cantidad	Porcentaje
Superior	9	69%
Técnico	0	0%
Bachillerato	3	23%
Estudiando nivel (Asistente Pedagógico)	1	8%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

La tabla 19, hace referencia a que si la formación y los estudios realizados contribuyen al mejoramiento de su trabajo, los resultados de la encuesta son un 54% indica que mucho, un 31 % en parte y un 15% que poco les ha ayudado.

**Tabla N° 19: Pregunta 4: Alternativas**

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Mucho	7	54%
Poco	2	15%
En parte	4	31%
Nada	0	0%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Se puede visualizar en el gráfico 16, acerca de que si el encuestado se encuentra motivado con el trabajo que realiza actualmente, el 85% ha contestado que sí están motivados con el trabajo que realizan y el 15% que no.



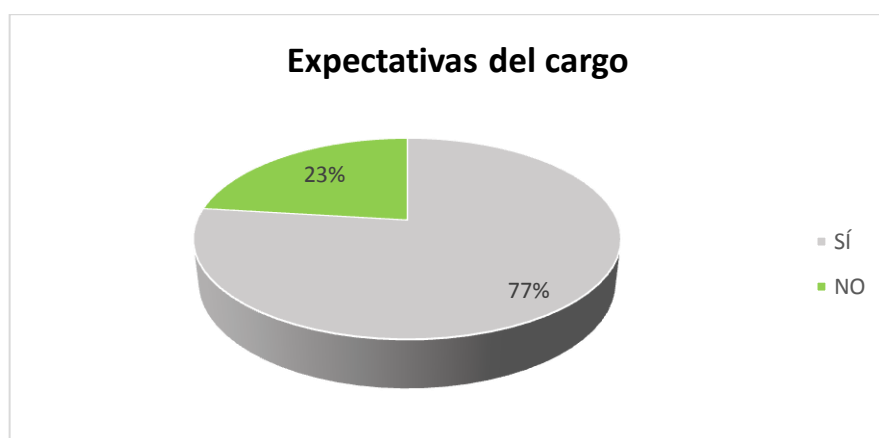
**Gráfico N° 16. Trabajo realizado**

Con respecto a la tabla 20, referente al por qué; el 27% responde que cada gestión es para mejorar el plantel, el 25% se beneficia en actividades a docentes como estudiantes, el 21% que se busca recursos y equipamiento para la institución, el 17% que se busca beneficiar a los que más necesitan y el 10% restante menciona que no se toma en cuenta al personal en la mayoría de los procesos.

**Tabla N° 20: Pregunta 5: Recomendaciones: ¿Por qué?**

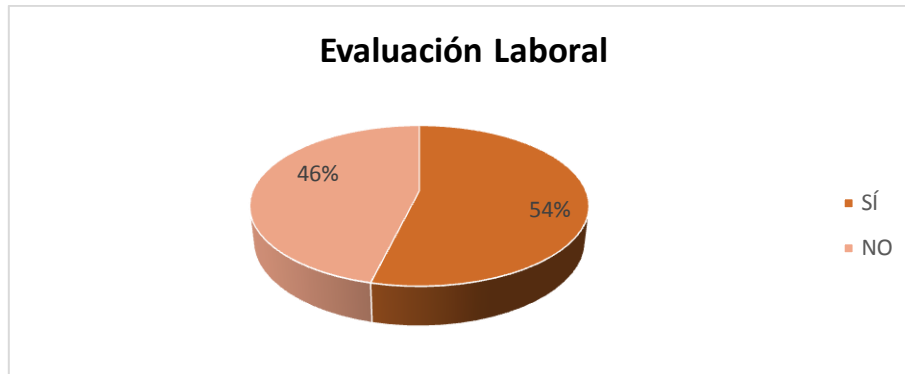
Recomendaciones	Cantidad	Porcentaje
Cada gestión mejora para el plantel	13	27%
Se busca beneficiar a los que más necesitan	8	17%
Buscar recursos y equipamiento para la institución	10	21%
Se benefician en las actividades a estudiantes y docentes	12	25%
No se toma en cuenta al personal en la mayoría de los procesos	5	10%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Se aprecia en el gráfico 17, sobre el cumplimiento de expectativas de las funciones que realiza los administrativos, los encuestados con un 77% responden que sí se cumple con las expectativas del cargo, y el 23% dice que no.



**Gráfico N° 17. Expectativas del cargo**

Se puede observar en el gráfico 18, acerca de que si el trabajador ha sido evaluado laboralmente, el personal administrativo indica con un 54% que sí ha sido evaluado; y que no lo ha sido el 46%.



**Gráfico N° 18.** Evaluación laboral

Con respecto a la tabla 21, sobre si existe un sistema de evaluación de desempeño en la institución, el 15% afirma que sí hay pero un 85% dice que no existe.

**Tabla N° 21: Pregunta 10: Alternativas**

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
SÍ	2	15%
NO	11	85%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

La tabla 22, hace mención a la capacitación referente al área que se trabaja, el 32% de los encuestados dice que sí reciben capacitación en el área en que se desempeña, pero el 62% manifiesta que no.

**Tabla N° 22: Pregunta 12: Alternativas**

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
SÍ	5	38%
NO	8	62%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

### 3.1.6 Resultado de la encuesta al personal operativo de la Fundación Amiga - UESDC

La información que constituye a la tabla 23, referente a los cargos que el personal operativo desempeña en la institución, el 18% auxiliares de servicio, 14% guardias, 14% ebanistas, 11% metalmecánicos, 7% jardineros, 7% choferes, 4% jefes de cocina y el 4% bodeguero, el 2% tiene el cargo de auxiliares de cocina.

**Tabla N° 23: Pregunta 1: Cargos**

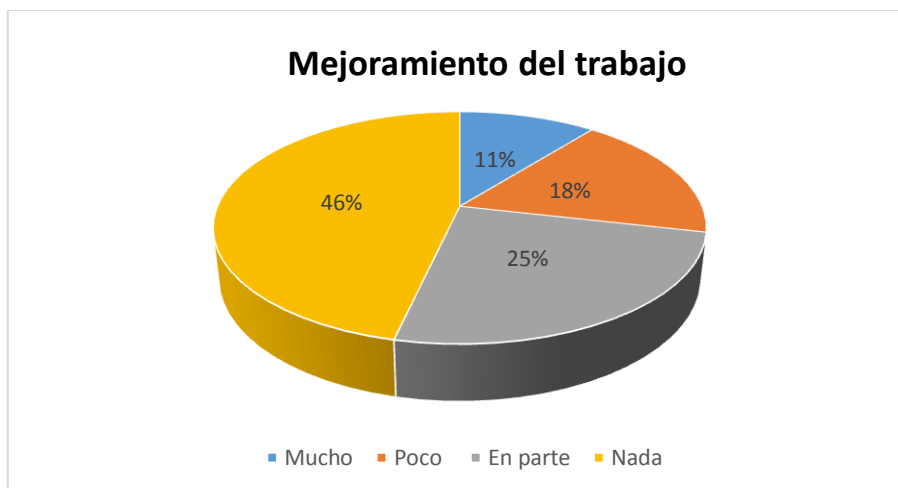
Cargos	Cantidad	Porcentaje
Auxiliar de servicio	5	18%
Jefe de cocina	1	4%
Auxiliar de cocina	6	21%
Bodeguero	1	4%
Jardinero	2	7%
Guardia	4	14%
Chofer	2	7%
Ebanista	4	14%
Metalmecánica	3	11%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

La tabla 24, menciona acerca del nivel de formación académica del personal, el 68% de los trabajadores tienen bachillerato, el 18% primaria, el 11% se encuentra cursando la universidad, y tan solo un 4% es técnico.

**Tabla N° 24: Pregunta 3: Instrucción**

Instrucción	Cantidad	Porcentaje
Superior	0	0%
Técnico	1	4%
Bachillerato	19	68%
Primaria	5	18%
Estudiando nivel (Cursando universidad )	3	11%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

El gráfico 19, muestra la opinión sobre la formación y los estudios realizados que contribuyen al mejoramiento del trabajo, el 46% expresa que nada, el 25% en parte, el 18% poco y el 11% dice que mucho.



**Gráfico N° 19.** Mejoramiento del trabajo

La tabla 25, se refiere a la evaluación laboral, donde el 68% indica que no ha sido evaluado, y el 32% manifiesta que ha sido evaluado laboralmente mientras se ha desempeñado en sus funciones en Fundación Amiga.

**Tabla N° 25: Pregunta 9: Alternativas**

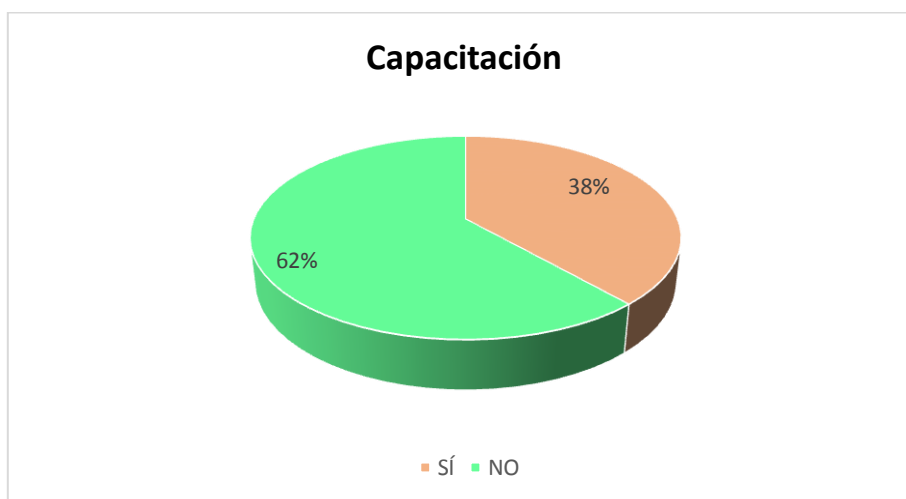
Alternativas	Cantidad	Porcentaje
SÍ	9	32%
NO	19	68%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Los resultados implícitos en la tabla 26, referente a la existencia de un sistema de evaluación de desempeño en la institución, el 82% manifiesta que no y el 18% de los encuestados indica que sí existe.

**Tabla N° 26: Pregunta 10: Alternativas**

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
SÍ	5	18%
NO	23	82%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

El gráfico 20, reseña las respuestas emitidas por los encuestados acerca de la capacitación referente al área a la que se trabaja, el 62% de los operativos manifiesta que no ha recibido capacitación, y el 38% que sí.



**Gráfico N° 20. Capacitación**

### **3.2 Discusión de la información obtenida**

En toda organización es necesario la evaluación del desempeño del personal como herramienta para mejorar los resultados del talento humano, que promueva el estímulo a una mayor productividad como lo menciona Chiavenato I. (2009):

La evaluación es una sistémica apreciación del desempeño del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Por lo cual la evaluación del desempeño es importante para superar las falencias del personal en la institución, no garantiza el éxito en todas las áreas de la organización, pero ayudaría a la formación continua y sistemática en todos los procesos.

Como se pudo observar en la aplicación de las entrevistas a los directivos, se pretende lograr el desarrollo de cada colaborador que forma parte de la institución.

Por otra parte, se aplicaron las respectivas encuestas al personal de la institución, donde se evidencia que no se tiene definido de manera clara las funciones con respecto a los cargos de cada empleado y esto hace que el trabajador no realice las funciones reales que corresponde a su puesto de trabajo.

De todo lo antes expuesto Chruden y Sherman (1993) ponen por escrito cuáles son los deberes y responsabilidades del cargo. En donde el individuo deberá cumplir con los deberes y responsabilidades encomendadas.

De la misma manera, Martínez de Velasco y Nosnik (2003), afirman “que la comunicación organizacional es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él” (p.22).

Para ello, es de suma importancia que los directivos se preocupen por mejorar la comunicación en la institución y que su vez se socialice cada una de las actividades y proyectos a realizarse.

Y con respecto a la capacitación se debe direccionar a todo el personal, pero se evidencia que los docentes son los más beneficiados en este campo y no se lo realiza con al resto del personal, de ahí que en síntesis toda empresa o institución debe orientar la capacidad para la calidad y la productividad de sus empleados. (Ayala, 2004, p.4).

Debido a que no se han realizado evaluaciones de desempeño con anterioridad, se definió que el evaluador sea el jefe inmediato de la persona a evaluar.

Se debe continuar investigando si los trabajadores de la institución se están desempeñando de manera correcta en sus puestos de trabajo y si están cumpliendo con las actividades encomendadas.

Aquellos que lo están haciendo buscan nuevas alternativas de desarrollo para aumentar su productividad y buen desempeño laboral.

### **3.3 Conclusiones y recomendaciones**

#### **3.3.1 Conclusiones**

Después de haber obtenido los resultados mediante los instrumentos aplicados, se concluye lo siguiente:

- Se diagnosticó la falta de un sistema de evaluación del desempeño que permita evaluar al personal.
- Al no contar con un sistema de evaluación de desempeño hace que el trabajador no se sienta motivado y baje el rendimiento.
- Se hace indispensable el diseño de un sistema de evaluación del desempeño que ayude al mejoramiento del trabajo del personal de Fundación Amiga, con el diseño de un manual y sus respectivos formularios, para luego ser aprobado, socializado e implementado.

### **3.3.2 Recomendaciones**

- Tomar las medidas necesarias con relación a la falta de un sistema de evaluación del desempeño que contribuya a mejorar los procesos dentro de Fundación Amiga.
  
- Implementar un sistema de evaluación de desempeño a todo el personal, que permita medir y tomar decisiones de mejoras.
  
- Diseñar un manual de evaluación del desempeño impreso con sus respectivos formularios para que este material ayude a determinar cada una de las falencias del personal en su puesto de trabajo y así permita mejorar el rendimiento de los miembros de la institución.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA ALTERNATIVA**

#### **4.1 Tema**

Diseño e implementación de un manual para la evaluación del desempeño del personal de Fundación Amiga de la ciudad de Esmeraldas.

#### **4.2 Justificación**

La necesidad que tiene el ser humano de desarrollarse en diferentes ámbitos le impulsa y le obliga a siempre querer ser mejor, por lo que se hace necesario aplicar la evaluación del desempeño como una herramienta esencial en cada organización para evaluar el desenvolvimiento de un trabajador.

Mediante la aplicación del manual se hará posible la realización de la propuesta y a su vez se permite impulsar la evaluación del desempeño del personal de Fundación Amiga.

La propuesta de realizar un manual que permita guiar la evaluación del desempeño al personal permitirá mejorar la eficiencia y la productividad de las áreas de la institución, determinar las mejores estrategias cuando un trabajador tiene un bajo rendimiento es su puesto de trabajo, permitirá al trabajador tener las mejores oportunidades en el desarrollo de su carrera y la participación de crecimiento en su ambiente laboral.

#### **4.3 Fundamentación de la propuesta**

Esta propuesta se fundamenta en:

- Constitución de la República del Ecuador 2008

- Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público
- Código de Trabajo
- Reglamento Interno de trabajo de Fundación Amiga

## **4.4 Objetivos**

### **4.4.1 Objetivo general**

Diseñar un manual para evaluar el desempeño del personal de Fundación Amiga que permita obtener información precisa de los trabajadores y que a su vez ayude a tomar las medidas correctivas.

### **4.4.2 Objetivos específicos**

- Elaborar un manual de evaluación del desempeño que permita tomar decisiones en beneficio de la empresa y de los trabajadores de Fundación Amiga.
- Socializar el manual de evaluación del desempeño en la institución.
- Realizar la evaluación de desempeño a todo el personal de la institución que permitan obtener resultados primarios.

## **4.5 Ubicación y descripción de Fundación Amiga**

### **4.5.1 Ubicación sectorial y física**

#### **3.3.3**

**País:** Ecuador

**Provincia:** Esmeraldas

**Cantón:** Esmeraldas

**Dirección:** Km 8 ½ vía Atacames

**Sector:** Cananga

**Referencia:** Frente al hostel el Cisne y a lado del colegio Carlos Concha

**Teléfono:** (593) 62757050 / (593) 6757073

**Página Web:** [www.fundacionamiga.net](http://www.fundacionamiga.net)

**Correo Electrónico:** [fundacionamigaesmeraldas@gmail.com](mailto:fundacionamigaesmeraldas@gmail.com) /  
[uesdc2007@hotmail.com](mailto:uesdc2007@hotmail.com)

**Beneficiarios:** Fundación Amiga – Unidad Educativa “San Daniel Comboni”

**Técnico Responsable:** Ing. Karina Chila Mina

**Teléfono:** 0985964762

## **4.6 Factibilidad**

Se considera factible porque cuenta con recursos para su ejecución, entre ellos:

- 1. Recursos humanos:** Directivos, administrativos, docentes, personal operativo, estudiantes y padres de familia.
- 2. Recursos físicos:** Se considera las instalaciones e infraestructura de la institución.
- 3. Recursos Materiales:** Los suministros de oficina a utilizarse.

**4. Recursos Tecnológicos:** Computadoras, internet, impresoras, teléfonos.

**5. Recursos Económicos:** Se consideró factible para la investigación.

#### **4.7 Plan de trabajo**

La propuesta se elaboró bajo un procedimiento de trabajo detallado que buscó orientar de la mejor manera a las personas involucradas en este proceso, el que consistió en realizar una serie de pasos para poder aplicar el manual de evaluación de desempeño en la Fundación Amiga.

Pasos seguidos:

1. Se realizó la socialización del manual del 13 al 17 de octubre del 2014 con cada uno de los directivos de Fundación Amiga, en miras de buscar la mejor herramienta para la buena marcha de la institución.

Participaron las siguientes personas:

- ✓ Lic. Ricardo Batioja – Gerente de Fundación Amiga
- ✓ Ec. Guillermo Araujo – Administrador de Fundación Amiga
- ✓ Lic. Alberto Segovia – Rector de la UESDC
- ✓ Lic. Guillermo Garrido – Jefe de talento humano F.A e Inspector General UESDC.

La revisión del documento estuvo a cargo de dos directivos que aportaron con sugerencias al manual que fueron: Ec. Guillermo Araujo – Administrador de Fundación Amiga y Lic. Alberto Segovia – Rector de la UESDC.

2. Luego de las sugerencias de los revisores se tomaron las sugerencias para mejorar el manual en beneficio de la institución.

3. Realizadas las correcciones sugeridas, se conversó con el administrador, se le realizó arte al manual en la imprenta de la institución, para que sea presentado en un material de buena calidad.

#### **4.7.1 Manual de evaluación del desempeño**



FUNDACIÓN AMIGA  
ESMERALDAS - ECUADOR



# MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FUNDACIÓN AMIGA  
“UESDC”

*Pasar por la vida haciendo el bien.....*

"Un hombre no mide su altura en los momentos de confort, sino en los de cambio y controversia".

Autor: Martin Luther King

---

## CONTENIDO

Presentación.....	4
Introducción.....	5
Misión y Visión de la F.A. ....	6

<b>Capítulo I</b>	Objetivos	7
<b>Capítulo II</b>	Base Legal	8
<b>Capítulo III</b>	Generalidades: Principios Básicos de la Evaluación del desempeño	9 - 12
<b>Capítulo IV</b>	Reglamento	13 - 14
<b>Capítulo V</b>	Aplicación de la Evaluación del Desempeño	15 - 23

Anexos: Formularios

24

---

## **PRESENTACIÓN**

El presente documento, denominado Manual de Evaluación del Desempeño del personal de Fundación Amiga, ha sido elaborado conociendo la necesidad de tener un instrumento que ayude a evaluar el desempeño del personal de la institución.

El manual ofrece una herramienta de apoyo eficiente y práctica que estimula la ejecución y aplicación de la evaluación del desempeño de los trabajadores de Fundación Amiga.

El proceso que se llevó a cabo para la elaboración del presente manual ha tenido diversas etapas, que han comprendido desde una observación detallada, considerando los puestos y las funciones de cada trabajador. Vale recalcar la investigación bibliográfica que ayudó como apoyo a la realización del material, además de contar con la valiosa información de personas conocedoras del tema.

Se puede destacar la importante labor que hace Fundación Amiga en el esfuerzo de establecer una organización que promueve nuevos procesos de modernización, excelencia en la calidad del servicio que se ofrece y el logro de eficiencia en las actividades que se brinda en miras del desarrollo de la institución.

---

## **INTRODUCCIÓN**

Cuando se mira hacia el futuro se puede reconocer que la sociedad está cambiando de manera vertiginosa y que las empresas tienen la obligación de dirigir estos grandes cambios o sino adaptarse a ellos. Es por ello que se cree preciso y necesario estimular a las personas en sus puestos de trabajo creando un ambiente acorde a la realización de sus actividades que estimule y favorezca el crecimiento de la empresa.

El presente manual tiene como objetivo primordial brindar una información teórica y a la vez práctica que permita alcanzar excelencia y eficiencia el mejor recurso con la que cuenta la empresa como lo es el talento humano de la organización.

Aplicar un proceso de evaluación del desempeño permitirá que los resultados que se obtengan ayude a tomar decisiones en base a los ascensos, traslados, programas de capacitación, acciones disciplinarias y las políticas salariales que permitan valorar a las personas y la colaboración de cada una de ellas en el logro de los objetivos de la empresa.

Este documento es elaborado para ayudar a Fundación Amiga a implementar un proceso que mejore la eficiencia, eficacia y rendimiento del personal y que a su vez permita satisfacer las necesidades del trabajador y la empresa.

## **MISIÓN Y VISIÓN DE FUNDACIÓN AMIGA**



### **MISIÓN**

La misión de nuestra obra es “Pasar por la vida haciendo el bien”, en función de esto, buscamos la dignificación y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas más necesitadas de la provincia de Esmeraldas, mediante la producción y formación Integral: Académica, Técnica, Deportiva y Cultural; proporcionando servicios sociales de primer nivel.



### **VISIÓN**

Ser reconocido a nivel nacional e internacional, como ejemplo de obra social transparente y exitosa por generar:

- Valores morales espirituales.
- Empleo digno para un gran número de personas.
- Opciones de formación integral para más de mil niñas, niños y jóvenes de la provincia.
- Servicios comunitarios de salud, alimentación y capacitación con amplia cobertura en la provincia de Esmeraldas.

---

## **CAPÍTULO I OBJETIVO**

### **OBJETIVO GENERAL**

Evaluar el desempeño de los trabajadores de Fundación Amiga para establecer el grado de eficiencia en el cumplimiento de sus funciones y tareas encomendadas, contribuyendo al logro de los objetivos de la institución.

---

## **CAPÍTULO I BASE LEGAL**

Se establece la necesidad que Fundación Amiga y sus miembros participen de un proceso de evaluación del desempeño que permita elevar la calidad, eficiencia, efectividad, productividad a través de procedimientos continuos en la institución y que se sustentan bajo la normativa legal que se detalla a continuación.

- Constitución de la República del Ecuador 2008
- Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público
- Código de Trabajo
- Reglamento interno de trabajo de Fundación Amiga

---

## **CAPÍTULO III GENERALIDADES PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **3.1. Definición de evaluación del desempeño**

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

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

La evaluación del desempeño es una técnica mediante la cual se estima el desempeño de cada empleado en el puesto en el que se está desarrollando, así como su potencial y desarrollo dentro de la institución para la cual trabaja. Equivale a asignar una calificación equitativa de conformidad con el trabajo efectuado por cada trabajador.

En diferentes ocasiones se ha dicho que el elemento humano es el activo más valioso de toda organización, pero ese activo debe ser evaluado regularmente a fin de aprovechar adecuadamente sus capacidades, sus cualidades y esfuerzos, a fin de recompensarles de alguna manera sus importantes aportes de los fines emprendidos dentro de la institución.

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

La evaluación del desempeño es importante porque permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

La importancia de la evaluación del desempeño en toda organización es primordial, a la vez que orienta a que en toda organización se deben tomar decisiones oportunas cuando se ha detectado errores.

### **3.3. Principios básicos que sustentan el proceso de evaluación del desempeño**

- ❖ El capital humano es el activo más importante del cual dispone Fundación Amiga para el cumplimiento de sus objetivos, por tal motivo debe apoyarle en su desarrollo para mejorar su desempeño y su nivel de vida.
- ❖ La evaluación se convierte en el indicador sobre el cual se toman decisiones, enfocadas a incentivar y motivar al evaluado para mejorar el ambiente de trabajo y la satisfacción del cliente.
- ❖ El proceso de evaluación del desempeño ha de ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del individuo y lo suficientemente amigable para ser comprendido y aplicado por todos los usuarios.
- ❖ El proceso de evaluación del desempeño se fundamenta en que todos: evaluadores y evaluados están convencidos que

este es un verdadero instrumento para medir y apoyar el desempeño laboral, impactando en la eficiencia de los procesos, el clima laboral y en el buen servicio.

#### **3.4. Ventajas que se obtiene al evaluar al personal**

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, que pueden ser identificados en las evaluaciones.

### 3.5. Proceso de aplicación de la evaluación del desempeño

✓ **A quién evaluar**



Todo el personal de Fundación Amiga

✓ **Quién debe evaluar**



Jefe responsable o encargado del proceso, la comisión de evaluación, empleado designado por el jefe.

✓ **Cuándo evaluar**



Cada semestre o una vez al año

✓ **Cómo evaluar**



Preparación: Recolección de la información objetiva.

Entrevista: Evaluación y desarrollo del personal.

---

## **CAPÍTULO IV REGLAMENTO**

Con el fin de realizar la evaluación del desempeño del personal de Fundación Amiga, es indispensable contar con un reglamento que facilite la realización del estudio, con la seguridad de alcanzar el objetivo propuesto y dentro de los términos presupuestados de tiempo y recursos tanto económicos como los humanos.

Para el resultado final de la evaluación del desempeño su veracidad y objetividad dependerá de la seriedad y el profesionalismo con que los evaluadores, evaluados y comité evaluador asuman la tarea que se ha pedido, con el propósito de que el presente reglamento es proporcionar el marco normativo dentro del cual se desarrollarán las actividades previstas.

### **4.1. Normatividad**

#### **4.1.1. El (la) Evaluador (a): El Jefe inmediato**

- a)** Se percatará de las situaciones ordinarias y el comportamiento del evaluado, durante los últimos seis meses o el año.
  
- b)** Actuará de manera objetiva, obviando todo tipo de aspectos personales y afectivos que pudieran incidir en los resultados.
  
- c)** Leerá de manera cuidadosa el formulario de evaluación y se asegurará que los datos dentro del formulario sean de la persona a evaluar.
  
- d)** Debe indicar al evaluado el propósito que tiene la evaluación, procedimiento y solucionar cualquier inquietud que se pueda presentar.

- e) Entregará los resultados de forma personal a cada evaluado en una entrevista, en caso de existir inconformidad por parte del trabajador evaluado se revisará de manera conjunta.

#### **4.1.2. El (la) evaluador (a) (directivos, administrativos, docentes, operativos de Fundación Amiga)**

- a) Revisará y analizará detenidamente las calificaciones asignadas para cada factor conjuntamente con el evaluador.
- b) El trabajador evaluado entregará el formulario firmado a su evaluador o jefe inmediato. De existir alguna inconformidad en la calificación el evaluado tendrá todo el derecho de solicitar al evaluador la explicación necesaria. Y en caso de existir inconformidad puede presentar su queja al comité evaluación.
- c) El trabajador tiene derecho a apelar su calificación al jefe del departamento de talento humano presentando una solicitud escrita. Para luego de las deliberaciones pertinentes y dentro de un plazo de ocho días laborables se notificará por escrito la rectificación o confirmación de la calificación de la evaluación al que fue sometido por el motivo de apelación.

---

## **CAPÍTULO V**

### **APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

#### **5.1. Alcance**

Este manual es aplicable a todas las unidades y personal que conforman Fundación Amiga. La evaluación del desempeño se aplicará por igual a todas las áreas o departamentos de la institución.

#### **5.2. Administración del sistema**

Para administrar el proceso será responsable de la implementación del manual de evaluación del desempeño el departamento de talento humano a través de una unidad específica de análisis, la que tendrá a su cargo el ardo trabajo de fases operativas, revisión, control y análisis de los resultados.

#### **5.3. Responsables de calificación**

Para realizar el proceso de calificación se sugiere a una sola persona en este caso el jefe inmediato del evaluado o en todo caso por las personas que hagan las veces de este, en vista de que estas personas están en una posición privilegiada para determinar su desempeño. El jefe inmediato estará en la posibilidad de brindar al evaluado un juicio sobre el desempeño de sus colaboradores para que ellos asuman sus fallos y que los puedan corregir pero con el deseo de ayudarles a obtener un mejor rendimiento y el desarrollo de sus capacidades.

## 5.4. Factores de calificación

### 5.4.1. Evaluación de desempeño por el cargo que ocupa

#### Personal directivo, ejecutivo o jefe

- Conocimiento institucional: El grado de conocimiento que demuestra el empleado en cuanto a políticas, objetivos, estrategias y establecimiento de planes y programas.
- Identificación funcional: La participación en acciones dirigidas hacia los objetivos institucionales y el trabajo que realiza, procura el cumplimiento de sus funciones.
- Capacidad de análisis: La capacidad de identificar varios aspectos de un problema y de resolverlo oportuna y acertadamente teniendo en cuenta el impacto.
- Responsabilidad y cumplimiento: El nivel de cumplimiento y compromiso institucional demostrado en la ejecución del trabajo, según la naturaleza del puesto.
- Elaboración y ejecución de proyectos: La capacidad para elaborar proyectos, sistemas, reglamentos, instructivos e informes técnicos de su área.
- Calidad de trabajo: Calidad de los resultados de acuerdo a los objetivos y directrices del departamento.
- Rendimiento: La capacidad para aprovechar la información.
- Colaboración: La contribución para realizar trabajos con la finalidad institucional.
- Actitud personal: El grado de cumplimiento de normas y disposiciones establecidas así como las relaciones interpersonales con superiores, compañeros y públicos.
- Destreza y precisión: La habilidad requerida para ejecutar los trabajos y el grado de exactitud que debe lograrse.
- Criterio e iniciativa: La generación de ideas nuevas que contribuyen eficazmente al mejoramiento del trabajo.

- Adaptabilidad y atención: La capacidad para enfrentar cambios oportunos en la asignación de tareas y el entendimiento de las instrucciones verbales o escritas.

### **Personal administrativo**

- Aplicación de conocimientos: Las técnicas, métodos y procedimientos que el empleado utiliza en la ejecución de los trabajos asignados.
- Organización del trabajo: La forma de organizar expedientes, informes, documentos y/o instrumentos que están bajo su responsabilidad.
- Calidad de trabajo: Calidad de los trabajos que ejecuta de acuerdo a las disposiciones de superiores y a los objetivos de la institución.
- Actitud personal: El grado de cumplimiento, de normas, de disposiciones establecidas así como las relaciones interpersonales con superiores, compañeros y usuarios.
- Responsabilidad: El grado de compromiso personal e institucional, que el empleado de muestra en la ejecución de su trabajo.
- Interés: La capacidad para cumplir las funciones asignadas, independientemente de las dificultades que se presentaren.
- Colaboración: La contribución para realizar trabajos con la finalidad institucional.
- Perseverancia en el trabajo: La actitud personal que demuestra en la realización de las tareas asignadas, sin efectuar interrupciones.
- Destreza y precisión: La habilidad requerida para ejecutar los trabajos y el grado de exactitud que debe lograrse.
- Criterio e iniciativa: La generación de ideas nuevas que contribuyan eficazmente al mejoramiento del trabajo.

- Adaptabilidad y atención: La capacidad para enfrentar cambios oportunos en la asignación de tareas y el entendimiento de instrucciones verbales o escritas.

#### **Personal docente:**

- Presenta las planificaciones dentro de los plazos establecidos.
- El desarrollo de las disciplinas contribuyen al desarrollo del perfil profesional de la materia.
- Diseña y organiza de manera acertada las experiencias de aprendizaje (planificaciones): Objetivos, resultados, de aprendizaje, contenidos, metodología, bibliografía.
- La evaluación que se implementa en el desarrollo curricular está acorde a los resultados de aprendizaje que pretende que alcance los estudiantes.
- Es puntual en su asistencia a clases.
- Cumple con los periodos hora - clase estipulados por la institución.
- Es valorado positivamente por los estudiantes.
- Trabaja en equipo y de manera coordinada el resto de docentes vinculados con la disciplina.
- Orienta y desarrolla procesos de investigación básica y formativa de los estudiantes.
- Promueve y participa en acciones de vinculación con la colectividad.
- Utiliza recursos tecnológicos en el aula.
- Establece relaciones cordiales y respetuosas con los estudiantes.
- Practica los valores que promueve la institución.
- Demuestra a los estudiantes firmeza y sensibilidad en la orientación del proceso educativo.

- Cumple con los plazos establecidos para la entrega de las evaluaciones e informes de logros académicos.
- Participa en reuniones cuando es convocado.
- Establece comunicación con la Vicerrectora para valorar los procesos de aprendizaje implementado.
- Pone en práctica las sugerencias académicas y administrativas recibidas.
- Mantiene activo el proceso de formación continua y actualización (seminarios, cursos, congresos, maestrías, PHD).
- Recomienda la adquisición de recursos y libros actualizados que favorezcan el proceso educativo.
- Está satisfecho/ a del desarrollo de la materia implementada por el profesor.

#### **Personal operativo:**

- Calidad del trabajo: Calidad de los trabajos que ejecuta de acuerdo a las disposiciones de superiores y los objetivos de la institución.
- Agilidad en el desarrollo: La rapidez con la que realiza las tareas asignadas, de manera eficaz y prolija.
- Actitud personal: El grado de cumplimiento de normas y disposiciones establecidas, así como las relaciones interpersonales con superiores, compañeros y usuarios.
- Responsabilidad: El grado de compromiso personal e institucional que el empleado demuestra en la ejecución del trabajo.
- Interés: La capacidad para cumplir las funciones asignadas, independientemente de las dificultades que se presentaren.
- Espíritu de servicio: El deseo de colaborar y la voluntad que demuestran el empleado en pro de mejoras de la institución.

- Perseverancia en el trabajo: La actitud personal que demuestra en la realización de las tareas asignadas, sin efectuar interrupciones.
- Criterio e iniciativa: La generación de ideas nuevas que contribuyen eficazmente al mejoramiento del trabajo.
- Adaptabilidad y atención: La capacidad para enfrentar cambios oportunos en la asignación de tareas y el entendimiento de las instrucciones verbales o escritas.

## 5.5. Sistema de calificación

La escala de calificación está definida de la siguiente manera:

- **Excelente (5):** Constantemente supera de manera excepcional el desempeño supera.
- **Muy Bueno (4):** Desempeña el puesto por encima de lo esperado.
- **Bueno (3):** Desempeña el puesto justo en la forma adecuada.
- **Regular (2):** Frecuentemente presenta dificultades en el desempeño del puesto, representa calificaciones muy por debajo del promedio.
- **Deficiente (1):** Raramente realiza tareas y obligaciones inherentes a su puesto, muy inferior al promedio.

### **Rangos establecidos:**

- De 100 a 90 puntos (Excelente): Para ser ascendido a un cargo superior vacante o promovido, está muy por encima de las exigencias del puesto. Su actuación es sobresaliente y constante, se debe otorgar incentivos y reconocimientos.
- De 89 a 80 puntos (Muy Bueno): Representa una actuación que supera los parámetros establecidos, se encuentra por encima del promedio básico de desempeño dentro del puesto de trabajo. Es conveniente reforzar el desempeño y dar motivación para mantenerlo a través de incentivos o reconocimientos al buen desempeño.

- De 79 a 70 puntos (Bueno): El rendimiento del trabajador es promedio, está acorde con las exigencias del puesto, está ajustado a los parámetros establecidos en el mismo. Se propone detectar las pequeñas fallas que este trabajador pueda presentar para proceder a corregirlas, es necesario fortalecer sus actuaciones positivas para lograr aumentar el promedio y obtener mejores resultados.
- De 69 a 60 puntos (Insatisfactorio): Representa calificaciones muy por debajo del promedio y de igual forma se necesita un mejoramiento urgente en uno o más aspectos, es necesario listar los factores que precisan capacitación por orden de importancia y establecer planes para corregir dichas fallas.
- De 59 puntos o menos (Deficiente): Muy inferior al promedio, la actuación general de este trabajador es inadecuada, requiere un mejoramiento urgente en la realización de sus tareas, el trabajador necesita capacitación inmediata y corregir estas fallas en orden de prioridad. Es importantes señalar que este desempeño tan bajo no justifica su permanencia en el puesto.

## **5.6. Comisión de evaluación del desempeño**

La comisión de evaluación estará compuesta por:

- Gerente
- Rector
- Jefe de talento humano
- Docente nombrado con la comisión

Dentro de las funciones de la comisión de evaluación se encuentra:

- Determinar el procedimiento dentro de la normativa de apelación evaluación, de evaluación de desempeño.

- Determinar en función de criterios recogidos en la normativa, la relación de trabajadores de la institución que están sujetos a la evaluación de desempeño en cada periodo.
- Determinar la valoración final teniendo en cuenta las evaluaciones realizadas por el evaluador y las observaciones reflejadas por diferentes partes.
- Dar respuesta a las dificultades que se presenten dentro del proceso de evaluación siempre que se encuentren dentro del ámbito de competencia establecido por la normativa de aplicación.

Este organismo podrá solicitar se realice auditorias de trabajo, tanto al evaluado como al jefe inmediato, en caso de discrepancias.

## **5.7. Recomendaciones**

Algunos de los aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de evaluar al personal bajo su supervisión a los fines de hacer una correcta, objetiva y justa evaluación, son:

- Asegurarse de haber leído el manual.
- Comprobar que el formulario de evaluación corresponde a la ocupación del (de la) trabajador (a) a evaluar.
- Leer cuidadosamente cada factor antes de calificar.
- Marcar con una X en el grado de calificación que más se ajuste a la actuación del empleado.
- Ser justo y objetivo.
- Completar con esfero, nunca a lápiz.
- Entregar los resultados de la evaluación a cada empleado mediante una entrevista personal.

- Remitir los formularios debidamente llenados y firmados al departamento de Talento Humano, según los plazos acordados.

## **5.8. Formularios a utilizarse**

### **5.8.1. Autoevaluación**

**5.8.2.** Por el cargo que se ocupa (directivos, administrativos, docentes y operativos)



**FUNDACIÓN AMIGA**  
**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**DIRECTIVOS**

**Nombre del empleado:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_ **Departamento:** \_\_\_\_\_ **Periodo de evaluación:** \_\_\_\_\_

COMPETENCIA PROFESIONAL Disposición, capacidad, aptitud e inclinación para desempeñar su función	DESEMPEÑO EN EL TRABAJO Poner en manifiesto conocimientos, habilidades y experiencias en el desarrollo del trabajo asignado	EVALUACIÓN FUNCIONAL Relacionar el desempeño con la aplicación de conocimientos y experiencias				FACTORES	SUBFACTORES	Calidad	Muy Buena	Buena	Regular	Deficiente
		A. CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL: El grado de conocimiento que demuestra el empleado en cuanto a políticas, objetivos, estrategias y establecimiento de planes y programas.	B. IDENTIFICACIÓN FUNCIONAL: La participación en acciones críticas hacia los objetivos institucionales y el trabajo que realiza, procura el cumplimiento de sus funciones.	C. CAPACIDAD DE ANÁLISIS: La capacidad de identificar varios aspectos de un problema y de resolverlo oportuna y acertadamente teniendo en cuenta el impacto organizacional.	D. RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO: El nivel de cumplimiento y compromiso institucional demostrado en la ejecución del trabajo, según la naturaleza del puesto.							
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							

**EVALUADOR**

\_\_\_\_\_

**EVALUADO**

En caso de desacuerdo indique en que subfactores.  
 (El Departamento de Talento Humano someterá a consideración del Comité de Evaluación)  
 Es obligación del Empleado evaluado suscribir su evaluación.

\_\_\_\_\_


Firma del Evaluado: \_\_\_\_\_ Firma del Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

Firma del jefe del Departamento

**PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

**INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



FUNDACIÓN AMIGA											
											
<b>FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>											
<b>COEVALUACIÓN VICERRECTORA A DOCENTES</b>											
<b>Nombre del empleado:</b>											
<b>Cargo:</b>					<b>Fecha:</b>						
<b>Departamento:</b>					<b>Período de evaluación:</b>						
<b>Instrucciones:</b>											
1		2			3			4		5	
Nada/Nunca/Carece totalmente		Poco/ Insuficiente			A veces lo mínimo/ indispensable			Frecuentemente/ Suficiente		Siempre/Excelente/ Óptimo	
N°	ASPECTOS A EVALUAR	PUNTAJE									
		1	2	3	4	5					
1	Presenta las planificaciones dentro de los plazos establecidos.										
2	El desarrollo de las disciplinas contribuye al desarrollo del perfil profesional de la materia.										
3	Diseña y organiza de manera acertada las experiencias de aprendizaje (planificaciones): Objetivos, resultados, de aprendizaje, contenidos, metodología, bibliografía.										
4	La evaluación que se implementa en el desarrollo curricular está acorde a los resultados de aprendizaje que pretende que alcance los estudiantes.										
5	Es puntual en su asistencia a clases.										
6	Mantiene una asistencia regular a clases.										
7	Cumple con los periodos hora - clase con los estipulados por la institución.										
8	Es valorado positivamente por los estudiantes.										
9	Trabaja en equipo y de manera coordinada el resto de docentes vinculados con la disciplina.										
10	Orienta y desarrolla procesos de investigación básica y formativa de los estudiantes.										
11	Promueve y participa en acciones de vinculación con la colectividad.										
12	Utiliza recursos tecnológicos en el aula.										
13	Establece relaciones cordiales y respetuosas con los estudiantes.										
N°	ASPECTOS A EVALUAR	PUNTAJE									
		1	2	3	4	5					
14	Practica los valores que promueve la institución.										
15	Demuestra a los estudiantes firmeza y sensibilidad en la orientación del proceso educativo.										

16	Cumple con los plazos establecidos para la entrega de las evaluaciones e informes de logros académicos.					
17	Participa en reuniones cuando es convocado.					
18	Establece comunicación con la Vicerrectora para valorar los procesos de aprendizaje implementado.					
19	Pone en práctica las sugerencias académicas y administrativas recibidas.					
20	Mantiene activo el proceso de formación continua y actualización (seminarios, cursos, congresos, maestrías, PHD).					
21	Recomienda la adquisición de recursos y libros actualizados que favorezcan el proceso educativo.					
22	Está satisfecho/ a del desarrollo de la materia implementada por el profesor.					

FUNDACIÓN AMIGA										
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO OPERATIVOS										
Nombre del empleado:			Fecha:							
Cargo:			Período de evaluación:							
Departamento:										
APTITUD PARA EL TRABAJO		COMPETENCIA EN EL TRABAJO				DESEMPEÑO EN EL TRABAJO				FACTORES
Suficiencia e idoneidad en la ejecución de sus labores.		Disposición, capacidad, aptitud e inclinación para desempeñar sus funciones.				Poner de manifiesto conocimientos, habilidades y experiencias en el desarrollo del trabajo asignado.				
L. ADAPTABILIDAD Y ATENCIÓN: La capacidad para enfrentar cambios oportunos en la asignación de tareas y el entendimiento de las instrucciones verbales o escritas.		G. PERSISTENCIA EN EL TRABAJO: La actitud personal que demuestra en la realización de las tareas asignadas, sin efectuar interrupciones.				C. ACTITUD PERSONAL: El grado de cumplimiento de normas y disposiciones establecidas, así como las relaciones interpersonales con superiores, compañeros y usuarios.				SUBFACTORES
H. CRITERIO E INICATIVA: La generación de ideas nuevas que contribuyen eficazmente al mejoramiento del trabajo.		F. ESPÍRITU DE SERVICIO: El deseo de colaborar y la voluntad que demuestran el empleado en pro de mejoras de la institución.				B. AGILIDAD EN EL DESARROLLO: La rapidez con la que realiza las tareas asignadas, de manera eficaz y prolija.				
		E. INTERÉS: La capacidad para cumplir las funciones asignadas, independientemente de las dificultades que se presenten.				D. RESPONSABILIDAD: El grado de compromiso personal e institucional que el empleado demuestra en la ejecución del trabajo.				Sobresaliente (5)
		A. CALIDAD DEL TRABAJO: Calidad de los trabajos que ejecuta de acuerdo a las disposiciones de superiores y los objetivos de la institución.				A. CALIDAD DEL TRABAJO: Calidad de los trabajos que ejecuta de acuerdo a las disposiciones de superiores y los objetivos de la institución.				
										Bueno (3)
										Deficiente (1)
EVALUADOR										
EVALUADO										
En caso de desacuerdo indique en que subfactores. (El Departamento de Talento Humano someterá a consideración del Comité de Evaluación) Es obligación del Empleado evaluado suscribir su evaluación.										
Firma del Evaluado										
Firma del jefe del Departamento										
PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO										
INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO										

Elaborado por:	Aprobado por:
----------------	---------------

#### **4.8 Validación de la propuesta**

Se realizó un ensayo entre los días del 27 de octubre al 14 de noviembre del 2014 en horas de la tarde, debido a que en esos momentos las personas estaban en sus puestos de trabajo para aplicar el ensayo.

Se trabajó con los formularios de evaluación del desempeño los cuales aparecen en el manual realizando 95 evaluaciones aplicadas a:

- ✓ Directivos o Ejecutivos: ocho
- ✓ Administrativos: trece
- ✓ Docentes: cuarenta y nueve
- ✓ Operativos: veinte y ocho

Para evaluar a los directivos de la institución se solicitó la ayuda de su presidente el Reverendo Padre Silvino Mina para que conforme al trabajo que ellos realizan para Fundación Amiga dé un respectiva calificación; la evaluación a los administrativos y operativos se lo hizo con la ayuda de los directivos como jefes de las respectivas áreas.

Es importante mencionar que es la primera vez que se aplica la evaluación del desempeño en la institución realizada a directivos, administrados, operativos y de servicios; por ello se trabajó en un pilotaje con la totalidad de los trabajadores de Fundación Amiga. La evaluación determinó los puntajes obtenidos por los evaluados en diferentes parámetros de calificación, dichos puntajes en algunos caos han sido inferiores al total que se espera, con esto las autoridades pondrán discusión las medidas pertinentes para ayudar a mejorar el desempeño y rendimiento en la labor de cada uno de sus trabajadores.

A continuación se presentan los resultados de las evaluaciones tomadas:

## Resultados de las calificaciones de la evaluación del desempeño:

### CALIFICACIÓN DE LAS EVALUACIONES A DIRECTIVOS

Tabla N° 27: Resultados calificación de las evaluaciones a directivos

N°	TRABAJADORES	CARGO	EVALUADOR	PUNTAJE OBTENIDO			EQUIVALENCIA	PUNTAJE ÓPTIMO
1	ARAUJO GUILLERMO	JEFE FINANCIERO	ADMINISTRADOR	48			80%	75%
2	BODNIZA ERIKO	VICEPRESIDENTE - ADMINISTRADOR EUROPALMA	PRESIDENTE	60			100%	75%
3	BATIOJA RICARDO	GERENTE	PRESIDENTE	57			95%	75%
4	ESCOBAR MARJORIE	VICERRECTORA (DIRECTORA PEDAGÓGICA)		1	2	PROM EDIO	72%	75%
			PADRE SILVINO MINA PRESIDENTE	45		43		
			ALBERTO SEGOVIA RECTOR		41			
5	GARRIDO GUILLERMO	JEFE DE TALENTO HUMANO F.A - INSPECTOR GENERAL UESDC	ADMINISTRADOR	47			78%	75%
6	HERNÁN CHILA	JEFE DE PROYECTOS	ADMINISTRADOR	58			97%	75%
7	MESÍAS ÁNGEL	ADMINISTRADOR	PRESIDENTE	60			100%	75%
8	SEGOVIA ALBERTO	RECTOR UESDC	PRESIDENTE	60			100%	75%
<b>Total del puntaje obtenido directivos</b>				<b>54</b>				

### Análisis:

En relación a la evaluación realizada a ocho directivos de la institución con obtuvieron un promedio de 54 puntos sobre un total de 60 puntos, la calificación más baja la obtuvo la persona que se desempeña como vicerrectora con un puntaje de 43, se detectó que necesita conocer más sobre el puesto para desempeñarse mejor en el cargo.

## CALIFICACIÓN DE LAS EVALUACIONES ADMINISTRATIVOS

**Tabla N° 28: Resultados calificación de las evaluaciones administrativos**

N°	TRABAJADORES	CARGO	EVALUADOR	PUNTAJE OBTENIDO	EQUIVALENCIA	PUNTAJE ÓPTIMO
1	AGOSTINI SOR MICHELA	COORDINADORA DE PASTORAL	MARJORIE ESCOBAR VICERECTORA (DIRECTORA PEDAGÓGICA)	40	73%	75%
2	ARROYO RINA	ORIENTADORA DECE	MARJORIE ESCOBAR VICERECTORA (DIRECTORA PEDAGÓGICA)	33	60%	75%
3	CONTRERAS REBECA	COLECTORA	GUILLERMO ARAUJO JEFE FINANCIERO	46	84%	75%
4	CORTÉZ KAREN	BIBLIOTECARÍA	MARJORIE ESCOBAR VICERECTORA (DIRECTORA PEDAGÓGICA)	41	75%	75%
5	CHILA ANA PAOLA	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	GUILLERMO ARAUJO JEFE FINANCIERO	39	71%	75%
6	DÍAZ IVÁN	GUARDALMACÉN	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	35	64%	75%
7	FERRIN CECIBEL	SECRETARÍA F.A	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	43	78%	75%
8	MINA IVÁN	SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO SECUNDARIA	MARJORIE ESCOBAR - VICERECTORA (DIRECTORA PEDAGÓGICA)	37	67%	75%
9	MORENO ALBA	COORDINADORA DECE	MARJORIE ESCOBAR VICERECTORA (DIRECTORA PEDAGÓGICA)	34	62%	75%
10	NAZARENO ELIZABETH	AUXILIAR DE COLECTURIA	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	42	76%	75%
11	PERUGACHI JAQUELINE	SECRETARÍA UESDC	ALBERTO SEGOVIA RECTOR	49	89%	75%
12	QUIÑONEZ MARCELINO	ADMINISTRADOR DE COCINA - COMEDOR	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	44	80%	75%
13	VERNAZA INÉS	SUBDIRECTORA PEDAGÓGICA PRIMARIA	MARJORIE ESCOBAR VICERECTORA (DIRECTORA PEDAGÓGICA)	39	71%	75%
<b>TOTAL DE PUNTAJE OBTENIDO ADMINISTRATIVOS</b>				<b>40</b>		

### **Análisis:**

Los administrativos a los que se realizó la evaluación del desempeño obtuvieron una calificación de 40 sobre 55 del puntaje total, se evidencia calificaciones bajas en el departamento del DECE, lo que refleja que no tienen organizadas las tareas asignadas, no se evidencia calidad en el trabajo realizado, y les falta criterio e iniciativa para la generación de nuevas ideas con relación en el departamento en el que laboran.

## CALIFICACIÓN DE LAS EVALUACIONES A DOCENTES

**Tabla N° 29: Resultados calificación de las evaluaciones personal docentes**

N°	TRABAJADORES	CARGO	EVALUADOR	PUNTAJE OBTENIDO	EQUIVALENCIA	PUNTAJE ÓPTIMO
1	ANGULO EDITH	DOCENTE PRIMARIA	INÉS VERNAZA SUBDIRECTORA PEDAGÓGICA PRIMARIA	87	79%	75%
2	ANGULO GUSTAVO	DOCENTE SECUNDARIA	IVÁN MINA SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO SECUNDARIA	85	77%	75%
3	ANGULO KAREN	DOCENTE PRIMARIA	INÉS VERNAZA SUBDIRECTORA PEDAGÓGICA PRIMARIA	83	75%	75%
4	ARIAS JAQUELINE	DOCENTE PRIMARIA	INÉS VERNAZA SUBDIRECTORA PEDAGÓGICA PRIMARIA	86	78%	75%
5	ARMIJOS MIGUEL	DOCENTE PRIMARIA	INÉS VERNAZA SUBDIRECTORA PEDAGÓGICA PRIMARIA	88	80%	75%
6	AVILÉZ CARMEN	DOCENTE SECUNDARIA	IVÁN MINA SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO SECUNDARIA	78	71%	75%
7	BERMEO TANYA	DOCENTE PRIMARIA	INÉS VERNAZA SUBDIRECTORA PEDAGÓGICA PRIMARIA	99	90%	75%
8	BONE JAQUELINE	DOCENTE SECUNDARIA	IVÁN MINA SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO SECUNDARIA	97	88%	75%
9	BUSTOS GABRIEL	DOCENTE PRIMARIA	INÉS VERNAZA SUBDIRECTORA PEDAGÓGICA PRIMARIA	86	78%	75%
10	CABALLERO JAIRON	DOCENTE SECUNDARIA	IVÁN MINA SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO SECUNDARIA	99	90%	75%
11	CABEZA JUANA	DOCENTE PRIMARIA	INÉS VERNAZA SUBDIRECTORA PEDAGÓGICA PRIMARIA	95	86%	75%
12	CAICEDO LUIS	DOCENTE PRIMARIA	INÉS VERNAZA SUBDIRECTORA PEDAGÓGICA PRIMARIA	81	74%	75%

N°	TRABAJADORES	CARGO	EVALUADOR	PUNTAJE OBTENIDO	EQUIVALENCIA	PUNTAJE ÓPTIMO
13	CAICEDO ERIKA	DOCENTE SECUNDARIA	IVÁN MINA SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO SECUNDARIA	78	71%	75%
14	CAGUA LUIS	DOCENTE SECUNDARIA	IVÁN MINA SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO SECUNDARIA	84	76%	75%
15	CAMPÁZ VICTORIA	DOCENTE SECUNDARIA	IVÁN MINA SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO SECUNDARIA	89	81%	75%
16	CORTÉZ SILVIA	DOCENTE SECUNDARIA	IVÁN MINA SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO SECUNDARIA	57	52%	75%
17	CHILA MINA KARINA	DOCENTE SECUNDARIA	IVÁN MINA SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO SECUNDARIA	99	90%	75%
18	ESPAÑA ROCIO	DOCENTE SECUNDARIA	IVÁN MINA SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO SECUNDARIA	91	83%	75%
19	ESTUPIÑÁN MARÍA	DOCENTE SECUNDARIA	IVÁN MINA SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO SECUNDARIA	85	77%	75%
20	GARCÍA MARTHA	DOCENTE PRIMARIA	INÉS VERNAZA SUBDIRECTORA PEDAGÓGICA PRIMARIA	78	71%	75%
21	GARRIDO UBER	DOCENTE SECUNDARIA	IVÁN MINA SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO SECUNDARIA	57	52%	75%
22	GONZÁLEZ BYRON	DOCENTE PRIMARIA	INÉS VERNAZA SUBDIRECTORA PEDAGÓGICA PRIMARIA	106	96%	75%
23	HURTADO ELENA	DOCENTE PRIMARIA	INÉS VERNAZA SUBDIRECTORA PEDAGÓGICA PRIMARIA	107	97%	75%
24	IBARRA XAVIER	DOCENTE SECUNDARIA	IVÁN MINA SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO SECUNDARIA	79	72%	75%
25	MAZO DARIO	DOCENTE PRIMARIA	INÉS VERNAZA SUBDIRECTORA PEDAGÓGICA PRIMARIA	75	68%	75%
26	MENDEZ XIMENA	DOCENTE PRIMARIA	INÉS VERNAZA SUBDIRECTORA PEDAGÓGICA PRIMARIA	93	85%	75%

N°	TRABAJADORES	CARGO	EVALUADOR	PUNTAJE OBTENIDO	EQUIVALENCIA	PUNTAJE ÓPTIMO
27	MENDOZA CARLOS	DOCENTE SECUNDARIA	IVÁN MINA SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO SECUNDARIA	49	45%	75%
28	MINA MILTÓN	DOCENTE SECUNDARIA	IVÁN MINA SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO SECUNDARIA	92	84%	75%
29	MOLINA KAROLA	DOCENTE PRIMARIA	INÉS VERNAZA SUBDIRECTORA PEDAGÓGICA PRIMARIA	99	90%	75%
30	MONTENEGRO CARMEN	DOCENTE PRIMARIA	INÉS VERNAZA SUBDIRECTORA PEDAGÓGICA PRIMARIA	85	77%	75%
31	MOSQUERA ADRIANO	DOCENTE SECUNDARIA	IVÁN MINA SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO SECUNDARIA	97	88%	75%
32	OREJUELA MOISES	DOCENTE PRIMARIA	INÉS VERNAZA SUBDIRECTORA PEDAGÓGICA PRIMARIA	90	82%	75%
33	ORTIZ WILLY	DOCENTE PRIMARIA	INÉS VERNAZA SUBDIRECTORA PEDAGÓGICA PRIMARIA	101	92%	75%
34	ORTÍZ JOSÉ	DOCENTE PRIMARIA	INÉS VERNAZA SUBDIRECTORA PEDAGÓGICA PRIMARIA	85	77%	75%
35	ORTÍZ RUBÉN	DOCENTE PRIMARIA	INÉS VERNAZA SUBDIRECTORA PEDAGÓGICA PRIMARIA	82	75%	75%
36	PAREDES NORALMA	DOCENTE SECUNDARIA	IVÁN MINA SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO SECUNDARIA	75	68%	75%
37	PLAZA JAVIER	DOCENTE SECUNDARIA	IVÁN MINA SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO SECUNDARIA	79	72%	75%
38	PONGUILLO TITO	DOCENTE PRIMARIA	INÉS VERNAZA SUBDIRECTORA PEDAGÓGICA PRIMARIA	80	73%	75%
39	PROAÑO TANIA	DOCENTE PRIMARIA	INÉS VERNAZA SUBDIRECTORA PEDAGÓGICA PRIMARIA	90	82%	75%
40	QUINTERO JESÚS	DOCENTE SECUNDARIA	IVÁN MINA SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO SECUNDARIA	79	72%	75%

N°	TRABAJADORES	CARGO	EVALUADOR	PUNTAJE OBTENIDO	EQUIVALENCIA	PUNTAJE ÓPTIMO
41	RACINES RAFAEL	DOCENTE SECUNDARIA	IVÁN MINA SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO SECUNDARIA	60	55%	75%
42	RAMÍREZ MARCELLA	DOCENTE PRIMARIA	INÉS VERNAZA SUBDIRECTORA PEDAGÓGICA PRIMARIA	99	90%	75%
43	RODRÍGUEZ DOREYDIS	DOCENTE PRIMARIA	INÉS VERNAZA SUBDIRECTORA PEDAGÓGICA PRIMARIA	99	90%	75%
44	SANCHÉZ RUTH	DOCENTE SECUNDARIA	IVÁN MINA SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO SECUNDARIA	86	78%	75%
45	SIMISTERRA INGRIS	DOCENTE SECUNDARIA	IVÁN MINA SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO SECUNDARIA	97	88%	75%
46	SOLÍS JOSÉ	DOCENTE SECUNDARIA	IVÁN MINA SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO SECUNDARIA	92	84%	75%
47	SOSA KAROL	DOCENTE PRIMARIA	INÉS VERNAZA SUBDIRECTORA PEDAGÓGICA PRIMARIA	103	94%	75%
48	SULCA CARMEN	DOCENTE SECUNDARIA	IVÁN MINA SUBDIRECTOR PEDAGÓGICO SECUNDARIA	94	85%	75%
49	VERA JANETT	DOCENTE PRIMARIA	INÉS VERNAZA SUBDIRECTORA PEDAGÓGICA PRIMARIA	88	80%	75%
<b>TOTAL DE PUNTAJE OBTENIDO DOCENTES</b>				<b>87</b>		

### **Análisis:**

Se obtuvo de la evaluación del desempeño aplicada a los docentes de la institución un puntaje total de 87 sobre 110 puntos lo que se considera que los docentes tiene una calificación aceptable conforme a los parámetros establecidos, cuatro de los docentes evaluados han sacado calificaciones bajas entre 60 a 33 puntos; se menciona que los puntajes inferiores obtenidos se debe a que no cumplen con las planificaciones establecidas, tienen poca participación en las reuniones convocadas, llegan tarde a la institución y a sus horas clases como docentes.

## CALIFICACIÓN DE LAS EVALUACIONES OPERATIVOS

**Tabla N° 30: Resultados calificación de las evaluaciones personal operativo**

N°	TRABAJADORES	CARGO	EVALUADOR	PUNTAJE OBTENIDO		EQUIVALENCIA	PUNTAJE ÓPTIMO
1	ARROYO ANGELA	AUXILIAR DE SERVICIO	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	27		60%	60%
2	BAGUI CATALINA	AUXILIAR DE COCINA - COMEDOR	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	33		73%	60%
3	BEJARANO CASIMIRO	SERVICIOS GENERALES	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	31		69%	60%
4	BETTNET ANDRES	METALMECÁNICA	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	27		60%	60%
5	CAICEDO JOSÉ	SERVICIOS GENERALES	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	38		84%	60%
6	CAGUA LUIS	METALMECÁNICA	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	34		76%	60%
7	CASTAÑEDA MIGUEL	CHOFER	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	40		89%	60%
8	COROZO DORCIA	AUXILIAR DE COCINA - COMEDOR	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	45		100%	60%
9	GARRIDO UBER	EBANISTA	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	26		58%	60%
10	IBARRA XAVIER	MANTENIMIENTO	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	34		76%	60%
11	MACÍAS MARLON	EBANISTA	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	30		67%	60%
12	MEDINA ARMENIA	AUXILIAR DE COCINA - COMEDOR	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	45		100%	60%
13	MENA CARLOS	AUXILIAR DE SERVICIO - EBANISTA	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	1	2	78%	60%
				36	34		
14	MINA LIMBANIA	AUXILIAR DE COCINA - COMEDOR	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	36		80%	60%
15	MINA SILVIO	SERVICIOS GENERALES	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	36		80%	60%
16	NAZARENO JHONNY	AUXILIAR DE COCINA - COMEDOR	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	31		69%	60%

N°	TRABAJADORES	CARGO	EVALUADOR	PUNTAJE OBTENIDO		EQUIVALENCIA	PUNTAJE ÓPTIMO
17	PLAZA JULIO	GUARDIAN	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	27		60%	60%
18	PRECIADO XAVIER	EBANISTA	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	30		67%	60%
19	QUIÑONEZ GUIDO	METALMECÁNICA	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	28		62%	60%
20	QUIÑONEZ HIPATIA	AUXILIAR DE COCINA - COMEDOR	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	38		84%	60%
21	ROBINZON SUSI	AUXILIAR DE SERVICIO	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	34		76%	60%
22	RONQUILLO PATRICIA	AUXILIAR DE SERVICIO	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	34		76%	60%
23	ROMERO HUGO	CHOFER	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	30		67%	60%
24	SALAZAR VIDAL	GUARDIAN	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	25		56%	60%
25	VALENCIA LUIS	AUXILIAR DE SERVICIO - EBANISTA	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	1	2	68%	60%
				36	25		
26	VERA SEGUNDO	GUARDIAN	ÁNGEL MESÍAS ADMINISTRADOR	28		62%	60%
<b>TOTAL DE PUNTAJE OBTENIDO OPERATIVOS</b>				<b>30</b>			

### Análisis:

Se realizó la respectiva evaluación del desempeño a los operativos de la institución en donde se obtuvo un puntaje total de 30 sobre 45 puntos, de los cuales cuatro de los trabajadores evaluados tienen una calificación inferior entre 26 y 27 puntos; la baja calificación se debe a que no se realiza con calidad las tareas asignadas, no se trabaja con responsabilidad, y no se entrega con agilidad los trabajos requeridos por la institución.

## 4.9 Conclusiones y recomendaciones

### 4.9.1 Conclusiones

- ✚ El sistema de evaluación de desempeño a través del manual y los formularios permitió medir cada una de las actividades del personal en su puesto de trabajo, facilitó al departamento de talento humano la utilización de métodos, técnicas y procedimientos que permitieron mantener información detallada de la efectividad en el proceso de evaluación del desempeño.
- ✚ Se validó la propuesta en la que participaron los trabajadores de Fundación Amiga en su totalidad. Los resultados obtenidos ayudaron a determinar las falencias que tienen los trabajadores y directivos dentro de la institución y en qué se debe mejorar para brindar un buen servicio a la comunidad.
- ✚ Los resultados de la evaluación permitirán tomar decisiones a los directivos de la institución para seguir mejorando a su personal.
- ✚ Durante el proceso de evaluación se encontraron dificultades para evaluar al personal en donde se pudo evidenciar limitaciones con el mismo, se considera que no se desempeñan las actividades reales con el cargo que posee el trabajador en la institución.

#### 4.9.2 Recomendaciones

- ✚ Aprobar el manual de evaluación del desempeño y capacitar de manera permanente al departamento de talento humano para llevar a cabo la aplicación de la evaluación del desempeño en la institución y entregar informes a los directivos para su respectivo análisis.
- ✚ Aplicar cada período de tiempo la evaluación; así como también actualizar los formularios de ser necesario, para que los procesos de evaluación sean eficientes.
- ✚ Tomar decisiones por parte de los directivos de la institución con respecto a su personal, lo cual redundará en tener un personal motivado, eficiente y que permita mejorar el clima laboral realizando empoderamiento con la institución.
- ✚ Realizar programas de capacitación y desarrollo para personal de la institución acorde a las áreas en las que se desempeñan.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adrha, A. D. (2002). Desarrollo de RRHH y Evaluación del Desempeño. Argentina.

Alles, M. (2012). Social Media y Recursos Humanos, Ediciones . Buenos Aires , Argentina: Granica.

Alles, M. (2012). Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencia. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Almeida Ruiz , A. (2010). Gestión del talento humano Guía Didáctica. UTPL. Ecuador.

Arroyo, K. (2011). Diseño de un sistema de evaluación de desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo en la Universidad del Oriente, núcleo Monagas, departamento de personal.

Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos (5ta ed.). Colombia: Nómos S.A.

Chiavenato, I. (2009). Administracion en los Nuevos Tiempos (3ra ed.). Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3ra ed.). Mc Graw Hill.

Dessler, G. (2010). Administración de Personal. México: Prentice - Hall Hispanoamericana.

Gomez, B., & Mejía, C. (2009). Gestión de Recursos Humanos. Madrid, España: Prentice May.

- Herrera , L., Medina, A., & Naranjo, G. (2004). Tutoría de la Investigación Científica. Quito, Ecuador: Diemerino.
- Lau, J. (2010). Evaluación del Desempeño del Personal Bibliotecario . Buenos Aires, Argentina: Alfagrama.
- Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador. (2010). Ecuador.
- Luecke, R. (2007). Gestión del desempeño . Barcelona, España: Deusto.
- Machala, U. T. (2010). Guía de Evaluación Docente “Universidad Técnica de Machala”. Machala, Portoviejo, Ecuador.
- Matias, S. (abril de 2002). gestiopolis. Obtenido de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- Mendez Alvarez, C. (1997). Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Santafé de Bogotá D.C., Colombia : Kimpres Ltda.
- Mondy R, W. (2010). Administración de Recursos Humanos, . México: Prentice Hall.
- Moreno, J. (2010). Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias. MC Graw-Hill.
- Ordoñez, M. (2000). Modelos y Experiencias Innovadoras en la Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: Gestión.
- Perez Nava, A. (2012). La Evaluación del Desempeño Docente en la formación para el trabajo, parte fundamental de la mejora continua. México, México.

Posso Y, M. (2009). Metodología para el trabajo de grado (4ta ed.). Ibarra, Ecuador.

Posso, M. (2011). Proyectos, tesis y marco lógico. Ibarra, Ecuador.

Puchol, L. (2009). Dirección y Gestión de Recursos Humanos.

Puchol, L. (2012). Madrid, España: Diaz De Santos S.A.

Sherman, A. (2009). Administración de personal. Barcelona: Norma.

Wrther, W. B., & Davis, H. (1992). Administración de personal y recursos humanos. México.

Wrther, W. B., & Davis, H. (2002). Administración de personal y recursos humanos. México.

Wrther, W., & Davis, H. (2010). Administración de personal y recursos humanos. México.

## LINKOGRAFÍA

Elite, C. (s.f.). Obtenido de [http://www.corporacionelite.org/php/ch\\_4.php](http://www.corporacionelite.org/php/ch_4.php)

Ferrer, J. (2010). Conceptos básicos de la metodología de la investigación. Obtenido de I.U.T.A: <http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>

Fundación Amiga. (s.f.). Fundación Amiga. Obtenido de [www.fundacionamiga.com.ec](http://www.fundacionamiga.com.ec)

Hernández Robles, J. (s.f.). Monografias.com. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano3.shtml>

Humanos, C. e. (s.f.). Consultoria en Recursos Humanos. de [www.gestiontalento.com](http://www.gestiontalento.com)

<http://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20110124214115AAE5Bag>. (s.f.).

<http://www.conicet.gov.ar/definiciones-tecnicas/>. (s.f.)

Matias, S. (abril de 2002). gestiopolis. Obtenido de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Mora Vanegas, C. (2007). Rendimiento y desempeño. Parte I. Gestiopolis.com.

Mora, V. (2009). Rendimiento y desempeño. Parte I. Obtenido de [Gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Perdomo Rosales, V., Carpio Camachi, A., & Baldan Rodriguez, N. (2011). Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional. Obtenido de Gestiopolis.com.

Ramírez Rodríguez, L. (2009). Nota Roja. Obtenido de <http:// analisisdenotaroja.jimdo.com/t%C3%A9cnicas-de-investigaci%C3%B3n/t%C3%A9cnica-documental/>


Rrhh-web.com. (s.f.). Rrhh-web.com. Rrhh-web.com

Universitarios, A. (28 de Noviembre de 2006). Apuntes Universitarios. Obtenido de <http://tareasuniversitarias.com/apuntes/archives/190>

Zuñiga Bernal, A. (1999). deGuate.com. Obtenido de Gestión Empresarial: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360.htm#.VBBqnPI5P3Q>

# ANEXOS

# ANEXO 1

*Fundación Amiga*  
  
ESMERALDAS ECUADOR

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE  
ESMERALDAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN  
ADMINISTRACIÓN

Esmeraldas, 21 de enero del 2014

Ingeniera  
Karina Chila Mina  
**DOCENTE UESDC**

Función que desempeña: .....

Estimada Karina:


Permitanos saludarla y augurarle nuestros buenos deseos que usted se encuentre bien, deseando que el todopoderoso y la Virgen la protejan.

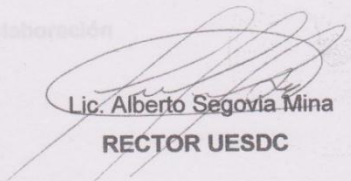
CLAVE:

El motivo por el cual nos dirigimos ante usted es para darle respuesta a la solicitud enviada sobre la investigación de maestría con el tema: **“Sistema de Administración Integrado para Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de Fundación Amiga”** que desea realizar en la institución.

Le informamos que tiene todo nuestro apoyo como institución para que realice su investigación.

Nos despedimos deseando éxitos en sus labores.

  
Rvdo. Silvino Mina Cerozo  
**PRESIDENTE F.A**

  
Lic. Alberto Segovia Mina  
**RECTOR UESDC**

Página 1 de 1

...@nmail.com \* Fax: (593) 62757147  
...dc2007@hotmail.com

## ANEXO 2



### FUNDACIÓN AMIGA

ESMERALDAS – ECUADOR

RUC 0890046258001

## CERTIFICADO

A petición verbal de la parte interesada y comprendiendo que el presente documento es un requisito para completar el tema de investigación “**Sistema de administración integrado para evaluación del desempeño en Fundación Amiga de la ciudad de Esmeraldas**”, previo a la obtención del título de magister en administración de empresas mención planeación de la Ing. Jéssica Karina Chila Mina; certifico que:

Durante el periodo comprendido de entre julio a diciembre del 2014 se realizó la investigación en Fundación Amiga – UESDC, trabajo que se realizó en conjunto con el personal de la institución, durante el desarrollo de la misma se recolectaron datos, la evidencia levantada en la investigación fue facilitada por la Ing. Jéssica Karina Chila Mina para su presentación en la tesis de grado.

Es todo lo que puedo certificar en honor a la verdad.

Esmeraldas, 6 de febrero del 2015

Lcdo. Ricardo Baticja  
GERENTE DE F.A



Dirección: Oficina Central Km 8 ½ vía Atacames teléfonos: 593 6 2757 073 / 2757 050  
[www.fundacion-amiga.org](http://www.fundacion-amiga.org) ; e-mail: [fundacionamigaesmeraldas@gmail.com](mailto:fundacionamigaesmeraldas@gmail.com) fax: 593 6 2727 006  
Centro de Capacitación Mujeres sector Codesa; Teléfono 593 6 2703 546

## ANEXO 3

### Aplicación de entrevistas y encuestas



## ANEXO 4



### **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN**

Encuesta dirigida al Personal Administrativo de Fundación Amiga – UESDC de la ciudad de Esmeraldas

**OBJETIVO:** Obtener información referente al sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo de Fundación Amiga – UESDC.

La aplicación de esta encuesta permitirá medir el desempeño laboral del personal y su incidencia en su rendimiento en cada puesto de trabajo.

#### **INSTRUCCIONES:**

Antes de dar una respuesta a cada una de las preguntas por favor leer las alternativas planteadas. Marque con una (X) la respuesta que considere apropiada.

1. ¿Qué cargo desempeña usted en la institución?

- |                             |       |                            |       |
|-----------------------------|-------|----------------------------|-------|
| Gerente                     | ----- | Rector                     | ----- |
| Administrador               | ----- | Director Pedagógico        | ----- |
| Administrador de Euro Palma | ----- | Jefe de Talento Humano     | ----- |
| Coordinador de Proyectos    | ----- | Subdirector Pedagógico     | ----- |
| Contadora                   | ----- | Subinspectores             | ----- |
| Auxiliar de Contabilidad    | ----- | Secretaria                 | ----- |
| Guardalmacén                | ----- | Bibliotecaria              | ----- |
| DOBE                        | ----- | Centro de copiado y Ventas | ----- |

2. Hace cuánto tiempo trabaja en Fundación Amiga

- |                        |       |                |       |
|------------------------|-------|----------------|-------|
| De 6 meses a 1 año     | ----- | De 3 a 6 años  | ----- |
| De 1 a 3 años          | ----- | De 6 a 10 años | ----- |
| De 10 años en adelante | ----- |                |       |

3. ¿Qué nivel de formación académica tiene usted?

- |              |       |                              |       |
|--------------|-------|------------------------------|-------|
| Superior     | ----- | Técnico                      | ----- |
| Bachillerato | ----- | Estudiando indicar qué nivel | ----- |

4. El nivel de formación y los estudios realizados contribuyen al mejoramiento de su trabajo  
 Mucho ----- Poco ----- En parte ----- Nada -----
5. Está contento con el trabajo que realiza actualmente  
 SÍ ----- NO -----  
 ¿Por qué? -----  
 -----  
 -----
6. Considera que las funciones que realiza cumple con las expectativas del cargo  
 SÍ ----- NO-----  
 ¿Por qué? -----  
 -----  
 -----
7. Las habilidades laborales que realiza le permiten aprender nuevas habilidades  
 SÍ ----- NO-----
8. Evalúe las siguientes relaciones laborales en Fundación Amiga en escala de:  
 Muy Bueno (MB) Buena (B) Regular(R) Mala (M)
- |   |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|
| Relaciones laborales con sus compañeros | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Relaciones laborales con su jefe        | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Relaciones laborales con autoridades    | ----- | ----- | ----- | ----- |
9. Mientras se ha desempeñado en Fundación Amiga, ha sido evaluado laboralmente  
 SÍ ----- NO-----
10. ¿Conoce si existe un sistema de evaluación de desempeño en la institución?  
 SÍ ----- NO-----
11. ¿Estaría de acuerdo que evalúen el desempeño de las actividades administrativas que usted realiza?  
 SÍ ----- NO-----
12. Recibe capacitación referente al área a la que usted trabaja  
 SÍ ----- NO-----
13. ¿Qué recomendaciones podría dar usted con respecto al buen rendimiento del personal en la institución que ayude a mejorar su desempeño?  
 -----  
 -----  
 -----

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO 5



### **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN**

Encuesta dirigida al Personal Operativo de Fundación Amiga – UESDC de la ciudad de Esmeraldas

**OBJETIVO:** Obtener información referente al sistema de evaluación del desempeño del personal Operativo de Fundación Amiga – UESDC.

La aplicación de esta encuesta permitirá medir el desempeño laboral del personal y su incidencia en su rendimiento en cada puesto de trabajo.

#### **INSTRUCCIONES:**

Antes de dar una respuesta a cada una de las preguntas por favor leer las alternativas planteadas. Marque con una (X) la respuesta que considere apropiada.

1. ¿Qué cargo desempeña usted en la institución?

Auxiliar de servicio -----	Auxiliar de cocina -----
Bodeguero -----	Jardinero -----
Guardia -----	Chofer -----
Ebanista -----	Metalmecánica -----

2. Hace cuánto tiempo trabaja en Fundación Amiga

De 6 meses a 1 año -----	De 3 a 6 años -----
De 1 a 3 años -----	De 6 a 10 años -----
De 10 en adelante -----	

3. ¿Qué nivel de formación académica tiene usted?

Superior -----	Técnico-----
Bachillerato -----	Estudiando indicar qué nivel -----

4. El nivel de formación y los estudios realizados contribuyen al mejoramiento de su trabajo

Mucho ----- Poco ----- En parte ----- Nada -----

5. Está contento con el trabajo que realiza actualmente

SÍ ----- NO -----

¿Por qué? -----  
-----  
-----

6. Considera que las funciones que realiza cumple con las expectativas del cargo  
 SÍ ----- NO-----
7. Las habilidades laborales que realiza le permiten aprender nuevas habilidades  
 SÍ ----- NO-----
8. Evalúe las siguientes relaciones laborales en Fundación Amiga, en escala de:  
 Muy Buena (MB) Buena (B) Regular (R) Mala (M)

Relaciones laborales con sus compañeros

-----

Relaciones laborales con su jefe

-----

Relaciones laborales con autoridades

-----

9. Mientras se ha desempeñado en Fundación Amiga, ha sido evaluado laboralmente  
 SÍ ----- NO-----
10. ¿Conoce si existe un sistema de evaluación de desempeño en la institución?  
 SÍ ----- NO-----
11. ¿Estaría de acuerdo que evalúen el desempeño de las actividades que usted realiza?  
 SÍ ----- NO-----
12. Recibe capacitación referente al área a la que usted trabaja  
 SÍ ----- NO-----
13. ¿Qué recomendaciones podría dar usted con respecto al buen rendimiento del personal en la institución que ayude a mejorar su desempeño?

-----

-----

-----

-----

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO 6



PONTIFICIA UNIVERSIDAD

SEDE ESMERALDAS

CATÓLICA DEL ECUADOR

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN

Encuesta dirigida al Personal Docente de Fundación Amiga – UESDC de la ciudad de Esmeraldas

**OBJETIVO:** Obtener información referente al sistema de evaluación del desempeño del personal Docente de Fundación Amiga – UESDC.

La aplicación de esta encuesta permitirá medir el desempeño laboral del personal y su incidencia en su rendimiento en cada puesto de trabajo.

#### **INSTRUCCIONES:**

Antes de dar una respuesta a cada una de las preguntas por favor leer las alternativas planteadas. Marque con una (X) la respuesta que considere apropiada.

1. ¿Está usted de acuerdo con la gestión que realizan las autoridades en beneficio de la institución?

SÍ -----

NO-----

¿Por qué? -----

-----

-----

-----

2. ¿Qué tan comprometido/a está usted con la realización de actividades en la institución?

Mucho ( )

Poco ( )

En parte ( )

Nada ( )

3. Mientras se ha desempeñado en Fundación Amiga, ha sido evaluado laboralmente en sus funciones como docente

SÍ -----

NO-----

4. ¿Conoce si existe un sistema de evaluación de desempeño en la institución?

SÍ -----

NO-----

5. ¿Conoce usted los procedimientos para evaluar el desempeño del docente?

SÍ -----

NO-----

6. ¿Estaría de acuerdo que evalúen el desempeño de las actividades que usted realiza?

SÍ -----

NO-----

7. ¿Ha asistido usted a seminarios gestionados por las autoridades de la institución?
- SÍ ----- NO-----
8. ¿Usted ha participado en proyectos en beneficios de la institución?
- SÍ ----- NO-----
9. ¿Con que frecuencia usted innova sus conocimientos sobre técnicas de estudio?
- Frecuentemente ( ) Pocas veces ( ) Rara vez ( )
10. Se preocupa usted por investigar y actualizar sus conocimientos revisando fuentes de información (internet, libros, revistas).
- Frecuentemente ( ) Pocas veces ( ) Rara vez ( )
11. ¿Cómo califica las relaciones humanas de las autoridades con el personal que trabaja en la institución?
- Excelentes ( ) Muy Buenas ( ) Buenas ( ) Regulares ( ) Malas ( )
12. ¿Se ha realizado actividades en la institución que ayude a mejorar la motivación y levante la autoestima del personal?
- SÍ ----- NO-----
13. Indique si la institución ha realizado un plan de capacitación que ayude a mejorar su rendimiento y su desempeño como docente y a su vez permita mejorar la calidad de la educación.
- SÍ ----- NO-----

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO 7



### **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN**

Encuesta dirigida a los estudiantes de Bachillerato de Fundación Amiga - UESDC de la ciudad de Esmeraldas

**OBJETIVO:** Obtener información referente al sistema de evaluación del desempeño del personal de Fundación Amiga – UESDC.

La aplicación de esta encuesta permitirá medir el desempeño laboral del personal y su incidencia en su rendimiento en cada puesto de trabajo.

#### **INSTRUCCIONES:**

Antes de dar una respuesta a cada una de las preguntas por favor leer las alternativas planteadas. Marque con una (X) la respuesta que considere apropiada.

1. ¿Está usted de acuerdo con la gestión que realizan las autoridades en beneficio de la institución?

SÍ -----

NO-----

2. ¿Cómo califica usted las relaciones humanas de las Autoridades, Personal Administrativo, Personal Operativo y Docentes con los estudiantes?

Excelentes ( ) Muy Buenas ( ) Buenas ( ) Regulares ( )

3. Se involucran las autoridades con los estudiantes cuando tienen dificultades y aportan con soluciones a los mismos

Siempre ( ) A veces ( ) Pocas veces ( )

4. Asiste de manera puntual al plantel

SI -----

NO-----

5. Los profesores motivan la clase y utilizan técnicas para enseñanza - aprendizaje.

Frecuentemente ( ) Pocas veces ( ) Rara vez ( )

6. Las autoridades ponen en prácticas los valores ( puntualidad, respeto, responsabilidad, amabilidad)

Siempre ( ) A veces ( ) Pocas veces ( )

7. Usted se considera un estudiante motivado para cumplir con las actividades exigidas por el plantel.

SÍ -----

NO-----

¿Por qué? -----  
-----  
-----  
-----

8. ¿Está usted de acuerdo que se implemente en la institución un sistema de evaluación del desempeño para el personal?

SÍ -----

NO-----

9. Cree usted que se mejoraría el rendimiento del personal de la institución aplicando una evaluación del desempeño.

SÍ -----

NO-----

¿Por qué? -----  
-----  
-----  
-----

10. ¿Está de acuerdo que los profesores deben capacitarse e innovar sus conocimientos para mejorar la calidad de la educación?

SÍ -----

NO-----

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO 8



### **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN**

Encuesta dirigida a los Padres de Familia de Fundación Amiga – UESDC de la ciudad de Esmeraldas

**OBJETIVO:** Obtener información referente al sistema de evaluación del desempeño del personal de Fundación Amiga – UESDC.

La aplicación de esta encuesta permitirá medir el desempeño laboral del personal y su incidencia en su rendimiento en cada puesto de trabajo.

#### **INSTRUCCIONES:**

Antes de dar una respuesta a cada una de las preguntas por favor leer las alternativas planteadas. Marque con una (X) la respuesta que considere apropiada.

1. ¿Cuáles de los siguientes servicios que ofrece la institución conoce usted?

Educación	-----
Dispensario	-----
Escuela de fútbol	-----
Taller de carpintería – metalmecánica	-----
Centro de corte y confección	-----

2. ¿Cómo ve usted el entorno de convivencia escolar en el que se desarrollan sus hijos?

Excelentes ( ) Muy Buenas ( ) Buenas ( ) Regulares ( )

¿Por qué? -----  
-----  
-----  
-----

3. ¿Está usted de acuerdo con la gestión que realizan las autoridades en beneficio de la institución?

SÍ -----

NO-----

4. ¿Cómo califica usted las relaciones humanas de las Autoridades, Personal Administrativo, Personal Operativo y Docentes con los estudiantes y Padres de familia?

Excelentes ( ) Muy Buenas ( ) Buenas ( ) Regulares ( ) Malas ( )

5. Las autoridades ponen en prácticas los valores ( puntualidad, respeto, responsabilidad, amabilidad)

Siempre ( ) A veces ( ) Pocas veces ( ) Nunca ( )

6. Cuando usted acude a la institución, ¿Se le orienta y se le atiende en forma inmediata acerca de la información que solicita o el problema a resolver?

Si, en tiempo y forma ( )

En parte (Me atienden pero no resuelven nada) ( )

No, me atienden ( )

7. Es atento, cordial y educado el personal que lo atiende a usted cuando acude a la institución.

SÍ -----

NO-----

¿Por qué? -----  
-----  
-----

8. Es usted convocado a reuniones de padres de familia para conocer las situaciones que se dan en la institución.

Si, De 2 a 4 veces al semestre ( )

Si, De 1 a 2 a veces al semestre ( )

No se convoca a reunión con padres de familia ( )

9. ¿Considera que la institución tiene prestigio?

Si ( )

En parte (La institución trabaja en ello ( )

No (No gestionan este aspecto) ( )

10. ¿La institución promueve acciones que involucren la participación del padre de familia?

SÍ -----

NO-----

¿Por qué? -----  
-----  
-----

11. Conoce usted qué es una Evaluación de desempeño en una institución

SÍ -----

NO-----

12. ¿Está usted de acuerdo que se implemente en la institución un sistema de evaluación del desempeño para el personal?

SÍ -----

NO-----

13. Cree usted que aplicando la Evaluación de Desempeño al personal de la institución, mejoraría el rendimiento laboral de este personal.

SÍ -----

NO-----

¿Por qué? -----  
-----  
-----  
-----

14. ¿Está de acuerdo que los trabajadores deben capacitarse e innovar sus conocimientos para mejorar la calidad del servicio de la institución?

SÍ -----

NO-----

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO 9



### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN

---

#### ENTREVISTA DIRIGIDA AL RVDO. PADRE SILVINO MINA (PRESIDENTE DE FUNDACIÓN AMIGA)

1. ¿Piensa que el talento humano es el principal recurso para la buena marcha de una institución?

SÍ  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo define el ambiente de trabajo en Fundación Amiga?

Excelente   
Muy Buena   
Buena   
Regular   
Mala

3. ¿Considera que las instalaciones físicas son adecuadas para que el personal de Fundación Amiga desempeñe de manera correcta sus funciones?

4. ¿Cree que la comunicación entre departamentos es la adecuada para el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución?

5. ¿En la institución existe un manual de funciones?

SÍ  NO

6. ¿Estaría de acuerdo en la implementación de programas de evaluación de desempeño dirigido al personal?

SÍ  NO   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Estaría dispuesto a apoyar la realización de programas de evaluación de desempeño para que se determine el grado de rendimiento del personal en la institución?

SÍ  NO   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

8. ¿En Fundación Amiga se ofrece un planeamiento de desarrollo profesional para el personal?

SÍ  NO   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

## ANEXO 10



### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN

#### ENTREVISTA DIRIGIDA AL LICENCIADORICARDO BATIOJA (GERENTE GENERAL F.A)

1. ¿Piensa que el talento humano es el principal recurso para la buena marcha de una institución?

SÍ  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo define el ambiente de trabajo en Fundación Amiga?

Excelente   
Muy Buena   
Buena   
Regular   
Mala

3. ¿Considera que las instalaciones físicas son adecuadas para que el personal de Fundación Amiga desempeñe de manera correcta sus funciones?

4. ¿Cree que la comunicación entre departamentos es la adecuada para el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución?

5. ¿En la institución existe un manual de funciones?

SI  NO

6. ¿Estaría de acuerdo en la implementación de programas de evaluación de desempeño dirigido al personal?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Estaría dispuesto a apoyar la realización de programas de evaluación de desempeño para que se determine el grado de rendimiento del personal en la institución?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

8. ¿En Fundación Amiga se ofrece un planeamiento de desarrollo profesional para el personal?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

## ANEXO 11



### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN

#### ENTREVISTA DIRIGIDA AL ECONOMISTA GUILLERMO ARAUJO (ADMINISTRADOR F.A)

1. ¿Piensa que el talento humano es el principal recurso para la buena marcha de una institución?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo define el ambiente de trabajo en Fundación Amiga?

Excelente   
Muy Buena   
Buena   
Regular   
Mala

3. ¿Considera que las instalaciones físicas son adecuadas para que el personal de Fundación Amiga desempeñe de manera correcta sus funciones?

4. ¿Cree que la comunicación entre departamentos es la adecuada para el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución?

5. ¿En la institución existe un manual de funciones?

SI  NO

6. ¿Estaría de acuerdo en la implementación de programas de evaluación de desempeño dirigido al personal?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Estaría dispuesto a apoyar la realización de programas de evaluación de desempeño para que se determine el grado de rendimiento del personal en la institución?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

8. ¿En Fundación Amiga se ofrece un planeamiento de desarrollo profesional para el personal?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

## ANEXO 12



### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN

#### ENTREVISTA DIRIGIDA AL INGENIERO ERICO BODNIZA (ADMINISTRADOR DE EURO PALMA F.A)

1. ¿Piensa que el talento humano es el principal recurso para la buena marcha de una institución?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo define el ambiente de trabajo en Fundación Amiga?

Excelente   
Muy Buena   
Buena   
Regular   
Mala

3. ¿Considera que las instalaciones físicas son adecuadas para que el personal de Fundación Amiga desempeñe de manera correcta sus funciones?

4. ¿Cree que la comunicación entre departamentos es la adecuada para el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución?

5. ¿En la institución existe un manual de funciones?

SI  NO

6. ¿Estaría de acuerdo en la implementación de programas de evaluación de desempeño dirigido al personal?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Estaría dispuesto a apoyar la realización de programas de evaluación de desempeño para que se determine el grado de rendimiento del personal en la institución?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

8. ¿En Fundación Amiga se ofrece un planeamiento de desarrollo profesional para el personal?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

## ANEXO 13



### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN

#### ENTREVISTA DIRIGIDA AL LICENCIADO ALBERTO SEGOVIA MINA (RECTOR U.E.S.D.C)

1. ¿Piensa que el talento humano es el principal recurso para la buena marcha de una institución?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo define el ambiente de trabajo en Fundación Amiga?

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

3. ¿Considera que las instalaciones físicas son adecuadas para que el personal de Fundación Amiga desempeñe de manera correcta sus funciones?

4. ¿Cree que la comunicación entre departamentos es la adecuada para el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución?

5. ¿En la institución existe un manual de funciones?

SI

NO

6. ¿Estaría de acuerdo en la implementación de programas de evaluación de desempeño dirigido al personal?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Estaría dispuesto a apoyar la realización de programas de evaluación de desempeño para que se determine el grado de rendimiento del personal en la institución?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

8. ¿En Fundación Amiga se ofrece un planeamiento de desarrollo profesional para el personal?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

## ANEXO 14



### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN

#### ENTREVISTA DIRIGIDA AL LICENCIADO GUSTAVO ANGULO (DIRECTOR PEDAGÓGICO DE U.E.S.D.C)

1. ¿Piensa que el talento humano es el principal recurso para la buena marcha de una institución?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo define el ambiente de trabajo en Fundación Amiga?

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

3. ¿Considera que las instalaciones físicas son adecuadas para que el personal de Fundación Amiga desempeñe de manera correcta sus funciones?

4. ¿Cree que la comunicación entre departamentos es la adecuada para el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución?

5. ¿En la institución existe un manual de funciones?

SI

NO

6. ¿Estaría de acuerdo en la implementación de programas de evaluación de desempeño dirigido al personal?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Estaría dispuesto a apoyar la realización de programas de evaluación de desempeño para que se determine el grado de rendimiento del personal en la institución?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

8. ¿En Fundación Amiga se ofrece un planeamiento de desarrollo profesional para el personal?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

## ANEXO 15



### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN

#### ENTREVISTA DIRIGIDA AL LICENCIADO GUILLERMO GARRIDO (INSPECTOR GENERAL U.E.S.D.C)

1. ¿Piensa que el talento humano es el principal recurso para la buena marcha de una institución?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo define el ambiente de trabajo en Fundación Amiga?

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

3. ¿Considera que las instalaciones físicas son adecuadas para que el personal de Fundación Amiga desempeñe de manera correcta sus funciones?
4. ¿Cree que la comunicación entre departamentos es la adecuada para el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución?

5. ¿En la institución existe un manual de funciones?

SI

NO

6. ¿Estaría de acuerdo en la implementación de programas de evaluación de desempeño dirigido al personal?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Estaría dispuesto a apoyar la realización de programas de evaluación de desempeño para que se determine el grado de rendimiento del personal en la institución?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

8. ¿En Fundación Amiga se ofrece un planeamiento de desarrollo profesional para el personal?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

## ANEXO 16



### **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN**

#### **FICHA DE OBSERVACIÓN N°**

Obtener información relacionada con la Evaluación de Desempeño de Fundación Amiga y el rendimiento del personal de la institución.

<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Empresa:</b>			
<b>Observador</b>			
<b>Área observada</b>			
<b>Fecha de observación</b>		<b>Hora</b>	
<b>ASPECTOS A OBSERVADOS</b>			
<b>INDICADORES</b>	<b>DESCRIPCIONES</b>		
Tiene características de liderazgo			
Promueve un buen clima organizacional			
Sabe transmitir motivación			
Llega puntual a su puesto de trabajo			
Tiene facilidad de aprendizaje			
Sabe tratar a las personas			
Tiene una buena comunicación con los trabajadores			
Posee espíritu emprendedor			
Presenta ideas innovadoras			
Presenta errores			
Demora en tomar decisiones			