



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

INFORME DE INVESTIGACIÓN

Previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano

TEMA:

ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO Y LA CONTRIBUCIÓN AL FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO INTEGRADO DE SEGURIDAD ECU 911 ESMERALDAS EN EL PERIODO 2019

AUTOR:

ALEXIS ELIZABETH CELI CHÁVEZ

ASESOR:

MGT. RAMÓN EBERTO ANGULO CUELLAR

ESMERALDAS, 2020

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado
Cumplimiento a los requisitos exigidos por el
Reglamento de grado de la PUCESE previo a la
obtención del título de Magister en Gestión de
Talento Humano.

Mgt. Ramón Angulo Cuellar
DIRECTOR DE TESIS

F. _____

Mgt. José Iván Jijón M
LECTOR 1

F. _____

Mgt. Mirna Monserrate Chichande
LECTORA 2

F. _____

Mgt. Yanina Basurto Roa
COORDINADORA DE POSTGRADOS

F. _____

Mgt. David Puente
DIRECTOR DE POSGRADO

F. _____

Mgt. Alex David Guashpa Gómez
SECRETARIO GENERAL PUCESE

F. _____

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Ing. Alexis Elizabeth Celi Chávez portador de la cédula de ciudadanía No. 0803144740, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, titulada “Análisis del rendimiento laboral del personal operativo y la contribución al funcionamiento del servicio integrado de seguridad ecu 911 Esmeraldas en el periodo 2019 “, previo la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ing. Alexis Elizabeth Celi Chávez,
C.I N^a 0803144740

CERTIFICADO DEL DIRECTOR DE TESIS

Luego de la verificación de los títulos, capítulos, apartados expresados en la tesis, titulada **“Análisis del rendimiento laboral del personal operativo y la contribución al funcionamiento del servicio integrado de seguridad ecu 911 esmeraldas en el periodo 2019 “**, presentada por la Ing. Alexis Celi Chávez, certifica el director de Tesis, haber revisado que el trabajo cumple con los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias formuladas por el Tribunal de grado.

MGT. RAMÓN ANGULO CUELLAR
DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a:

A Dios y a la Virgen María por dotarme de sabiduría y conocimiento para poder llevar a cabo el presente trabajo de investigación, por ser los mejores maestros de vida y servir de guía para alcanzar mis objetivos.

A mi madre por ser el pilar fundamental de apoyo, por su fe y amor incondicional que fortalece todos mis principios y valores.

A mis hijos por tener la paciencia de tolerar las horas de ausencia mientras estudiaba y servir de impulso para alcanzar la meta anhelada.

A mi esposo ese compañero de vida que ayuda a guiar mis pasos y con su apoyo incondicional pude culminar mi carrera.

A mi asesor el Mgt. Ramón Angulo Cuellar quien, con su experiencia, conocimiento orientó cada pasó de mi investigación dotándome de los conocimientos necesarios.

Ing. Alexis Elizabeth Celi Chávez,

C.I N^a 0803144740

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser la luz de vida en mi camino y por bendecirnos, por guiarme a lo largo de este periodo, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

A la universidad que me he brindado la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos profesionales que servirán de guía a lo largo del camino profesional.

A mi madre por su entrega, amor y dedicación a formarme como un ser humano de bien en valores y principios, que impulsan mi deseo de prosperidad

A mi esposo por su dedicación, paciencia, por su confianza y por todo a lo largo de mi carrera, por servir de guía y ser un pilar presente en cada etapa importante de mi vida.

A mis hijos por su tiempo otorgado y lograr ser motor que me ayudo a conseguir los objetivos propuestos.

A mi tutor de tesis de manera especial, Mgt. Ramón Angulo Cuellar, quien supo implantar sus sabios conocimientos y experiencia a lo largo de mi carrera universitaria, para llevar a cabo la elaboración de este trabajo de investigación.

Ing. Alexis Elizabeth Celi Chávez,

C.I N^a 0803144740

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA	i
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	5
MARCO TEÓRICO	5
1.1. Rendimiento laboral	5
1.1.1. Características del empleado con un alto rendimiento laboral	6
1.1.2. Tipos de rendimiento	8
1.1.3. Formas de medir el rendimiento laboral.....	10
1.1.4. Sistema de motivación del rendimiento laboral	12
1.2. Desempeño laboral	14
1.2.1. Definición de desempeño laboral	14
1.2.2. Características de evaluación de desempeño.....	15
1.2.3. Métodos de evaluación de desempeño	16
1.2.4. Tipos de evaluación de desempeño	17
1.2.5. Perfil de puestos de trabajo.....	19

1.2.6 Capacitación del personal.....	20
1.3. Antecedentes.....	21
1.4. Marco legal.....	25
CAPITULO II.....	27
METODOLOGÍA.....	27
2.1. Tipo de Estudio.....	27
2.2. Definición conceptual y operacionalización de las variables	27
2.3. Técnicas e instrumentos.....	30
2.4. Población y muestra.....	30
2.5. Recopilación de datos	30
CAPITULO III	31
RESULTADOS	31
3.1. Descripción institucional del Sistema Integrado de Seguridad ECU 911	31
3.1.1 Estructura organizacional	31
3.1.2. Misión.....	32
3.1.3. Visión.....	33
3.1.4. Valores corporativos.....	33
3.2. Análisis e interpretación de resultados	34
3.2.1. Datos generales.....	35
3.2.2. Evaluación de desempeño	35
3.2.3. Valoración del desempeño laboral	36
3.2.4. Beneficios y compensaciones.....	37
3.2.5. Variable dependiente: Rendimiento de personal	39
3.2.6. Análisis de agrupación de las variables	43
CAPITULO 4	45
DISCUSIÒN.....	45
4.1. Discusión de resultados	45
CAPITULO V.....	47
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	47

5.1. Conclusiones.....	47
5.2. Recomendaciones	48
REFERENCIAS	49
ANEXOS	53
Anexo 1. Formato de encuesta	53
Anexo 2. Formato de la validación del instrumento.....	56
Firma docente asesor/a	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tiempo que labora	35
Tabla 2. Cargo actual.....	35
Tabla 3. Existencia de un responsable de valorar el estado emocional; ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 5. Frecuencia con la que se realiza	36
Tabla 6. Ingreso a la institución.....	36
Tabla 6. Frecuencia de la evaluación de desempeño laboral.....	36
Tabla 7. Importancia de evaluar el desempeño laboral	37
Tabla 9. Reconocimiento y motivación del desempeño de los trabajadores	37
Tabla 10. Reconocimiento económico	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 11. Reconocimiento de alguna situación especial	38
Tabla 12. Sistema de préstamos.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 13. Se goza del comisariato, farmacia, otros	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 14. Ofrecimiento de planes de capacitación	38
Tabla 15. Calificación del entorno laboral	39
Tabla 16. Horarios flexibles	39
Tabla 17. Procedimientos claros, tareas y organización.....	40
Tabla 18. Realizan actividades TEAM BUILDING.....	40
Tabla 19. Definición de funciones.....	41
Tabla 20. Potencialización de las competencias profesionales	41
Tabla 21. Identificación de las falencias operativas	41
Tabla 22. Elaboración del plan de mejora	42
Tabla 23. Definición de la gestión del talento humano	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Motivación y rendimiento	12
Figura 2. Organigrama institucional.....	32
Figura 3. Valoración del estado emocional de los colaboradores por tiempo de trabajo	43
Figura 4. Evaluación de desempeño e identificación de falencias operativas.....	44

TÍTULO

ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO Y LA CONTRIBUCIÓN AL FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO INTEGRADO DE SEGURIDAD ECU 911 ESMERALDAS EN EL PERIODO 2019

RESUMEN

El Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 tiene entre sus prioridades atender las emergencias que ingresan mediante los diferentes tipos de alertas en todo el país no obstante, se dispone de una unidad de operaciones en Esmeraldas, en la cual se reconoce que no se ha realizado a profundidad un análisis del rendimiento laboral para determinar su funcionamiento en el área operativa, siendo fundamental establecer los principales factores que inciden en el desempeño de los agentes que laboran al interior de este departamento, Por lo tanto, en el estudio actual se obtienen los suficientes conocimientos sobre el rendimiento laboral en relación con el desempeño de los trabajadores, para que posteriormente se permita recopilar la información suficiente a través de una encuesta como principal técnica de recolección de datos, la misma que se ha aplicado a los agentes operativos del Sistema Integrado de Seguridad ECU 911 sede Esmeraldas. Por consiguiente, se aplica un estudio no experimental que busca analizar los datos tal y como han sido recopilados, para que los resultados obtenidos reflejen que en la institución no se ha designado un responsable de valorar el estado emocional de los trabajadores agregando también que más de la mitad de ellos han sido contratados por un proceso de selección externo y la frecuencia de evaluación de desempeño se realizan cada año, con ello se demuestra que el rendimiento laboral no ha mantenido una cierta dependencia con el desempeño durante la ejecución de las actividades operativas.

Palabras clave: Rendimiento laboral, desempeño, conocimientos, habilidades, competencias.

TITLE

**ANALYSIS OF THE LABOR PERFORMANCE OF OPERATING
STAFF AND THE CONTRIBUTION TO THE OPERATION OF THE
ECU 911 ESMERALDAS INTEGRATED SECURITY SERVICE IN
THE PERIOD 2019**

ABSTRACT

The ECU 911 Integrated Security Service has among its priorities to answer emergency calls throughout the country, however, there is an operations unit in Esmeraldas, in which it is recognized that an in-depth performance analysis has not been carried out to determine its performance in the operational area, being essential to establish the main factors that affect the performance of the agents who work within this department. Therefore, in the current study sufficient knowledge is obtained about work performance in relation with the performance of the workers, so that later it is possible to collect sufficient information through a survey as the main data collection technique, the same that has been applied to the operating agents of the Integrated Security System ECU 911, Esmeraldas headquarters. The results obtained reflect that the institution has not appointed someone responsible for the emotional state of the workers, also adding that more than half of them have been hired by an external selection process and the frequency of performance evaluation is carried out each year, this shows that job performance has not maintained a certain dependence on performance during the execution of operational activities.

Keywords: Job performance, performance, knowledge, skills, competencies

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema

Actualmente el sector empresarial se encuentra en un entorno complejo, dinámico e innovador que demanda a las entidades a mantener altos estándares de competitividad y productividad, para lo cual es de gran importancia poseer un excelente equipo de trabajo que contribuya a satisfacer las necesidades de los clientes y/o consumidores e incluso coadyuve en el crecimiento, sostenibilidad y evolución de la organización.

Dado a que en el mundo empresarial solamente permanecen o se mantienen las empresas que cuentan con los elementos necesarios que satisfagan la demanda y se adapte a los cambios de la globalización de forma rápida; esto ha conllevado a que las organizaciones efectúen diversos esfuerzos con el objetivo de cumplir con las exigencias y gusto de los clientes. Esto a su vez provoca cambios internos que afectan directamente a los colaboradores, por lo que se debe capacitar, actualizar, instruir y evaluar sobre los nuevos procesos, uso de tecnología y acciones que se emplearán para lograr cubrir la demanda de la entidad y acrecentar el nivel productivo (Mateus & Brassset, 2012).

Para un empleado individual, el rendimiento puede referirse a la efectividad, calidad y eficiencia del trabajo a nivel de tarea. Se puede esperar que su vendedor, por ejemplo, complete una cierta cuota de llamadas a posibles clientes potenciales por hora con una parte específica de las que resulten en ventas cerradas. Por otro lado, un trabajador de producción puede tener requisitos de rendimiento para la calidad del producto y la producción por hora.

El desempeño individual afecta el desempeño de su equipo y organización. Si tiene empleados que no pueden mantenerse al día o que realizan un trabajo deficiente, esto significa que otros trabajadores pueden tener que recobrar la holgura o que debe volver a trabajar. Cuando el desempeño de los empleados es deficiente, es posible que no pueda

satisfacer a sus clientes y, por lo tanto, vea impactos negativos en sus ganancias, reputación y ventas de la compañía.

Por ello, el presente trabajo de investigación tiene como finalidad analizar el rendimiento del personal y verificar su nivel de incidencia o afectación en el funcionamiento de la Organización del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 Esmeraldas, dado que la entidad en los últimos años ha evidenciado problemas en el cumplimiento de objetivos y decrecimiento del nivel de competitividad.

Planteamiento del problema

La Organización del Servicio Integrado de Seguridad del ECU 911 se encarga de dar respuesta inmediata e integral a una determinada emergencia a nivel nacional, efectúan procesos de coordinación de la atención de los organismos de respuesta articulados en casos de accidentes, desastres o emergencias que requieren movilización para brindar atención inmediata y oportuna a la ciudadanía (ECU 911, 2018).

Durante los últimos años evidencia dificultades en la gestión del personal que ha acarreado decrecimiento en el nivel productivo, rotación de personal, insatisfacción e incumplimientos de objetivos, pues los posibles motivos es por la inconformidad en la compensación económica, dado a que para cumplir y satisfacer las emergencias en diversos casos se les asigna mayores lapsos de trabajo en cualquier estancia sea durante la jornada laboral o fechas festivas sin ninguna compensación ni reconocimiento por parte de sus superiores. E incluso la organización no cuenta con un sistema formal de evaluación para calificar la eficiencia y productividad de los colaboradores.

Ante dichos acontecimientos la organización tiene la necesidad de establecer un Modelo de Evaluación de Rendimiento Laboral que permita alinear a los colaboradores en el cumplimiento de metas y objetivos de la Organización de Servicio Integral de Seguridad ECU 911, dado que es fundamental que esté alineado a las políticas, procedimientos y planes determinadas en cada lugar de trabajo.

Para identificar la magnitud del nivel de desempeño laboral por medio de la contestación de la siguiente interrogante: ¿De qué manera el rendimiento laboral del personal operativo incide en el funcionamiento del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 sede Esmeraldas?

Justificación

El presente trabajo de investigación está centrado en conocer la principal problemática que se presenta dentro del Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Esmeraldas, y la importancia que se obtendrá al analizar factores que puedan tener incidencia en el correcto desarrollo de las actividades operativas de la institución lo que puede ocasionar que se presenten problemas identificados como; decrecimiento del nivel productivo, aumento de rotación de personal, insatisfacción e incumplimientos de objetivos, y que puedan generar dificultad para cumplir y satisfacer las emergencias, cabe recalcar que por ser una institución de emergencia su personal realiza en diversos casos largas jornadas de trabajo en fechas festivas y feriados, lo que genera insatisfacciones e inconformidades del personal, lo cual incide en el nivel de productividad y desempeño laboral de los trabajadores, por tanto es viable reconocer que es posible alcanzar un mejor rendimiento si dispone con algunas premisas que aporten al mejoramiento de las diferentes problemáticas encontradas.

Ante ello la organización tiene la necesidad de analizar un modelo de evaluación del desempeño laboral con la finalidad de identificar el cumplimiento y resaltar la eficiencia de los colaboradores en su determinado puesto de trabajo. Como también contribuirá en el establecimiento de acciones y actividades que favorezcan en satisfacer las necesidades, mejoren el clima laboral y comunicación interna. Además de proporcionar una herramienta útil que facilitará el proceso de valoración de productividad y cumplimiento de metas de los miembros, mismo que facilitará la toma de decisión de personal, sobre los incentivos, promociones y transferencias que contribuyan en satisfacer las necesidades y mejore el desempeño laboral que a su vez coadyuve a cumplir a cabalidad los objetivos corporativos. El modelo también permitirá a los directivos, jefes y colaboradores el tener una idea clara y concisa sobre los objetivos del área o departamento de trabajo; conocer las expectativas de sus superiores sobre el rol que deben desempeñar, mejorar la comunicación entre jefes y subordinados, difusión de planes y políticas de compensación y planes de capacitación que

facilitará el proceso de evaluación en cuanto a su desarrollo personal y logro individual de los trabajadores.

Objetivo General

Analizar el rendimiento del personal operativo de la Organización del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 Esmeraldas, para verificar su afectación en el funcionamiento de la entidad en el periodo 2019.

Objetivos específicos

- Conocer la estructura del rendimiento laboral y del desempeño laboral y sus características
- Determinar el rendimiento y desempeño laboral del personal operativo en el Sistema Integrado de Seguridad ECU 911, sede Esmeraldas
- Discutir los resultados sobre los factores que forman parte del rendimiento laboral y desempeño laboral en el Sistema Integrado de Seguridad ECU 911, sede Esmeraldas

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Rendimiento laboral

El rendimiento es el factor que refleja el cuánto, es decir, está estrechamente relacionado con el logro de los objetivos y los resultados obtenidos bien sean de manera individual o colectiva. Y por lo general, se inmiscuye todos los elementos que se relaciona con el incentivos y salario (Cuenca, 2014).

De igual manera Orgemer (2012) lo establece como una medida de las habilidades del empleado, que expresa lo que el trabajador ha realizado a lo largo del proceso laboral, lo cual abarca la capacidad de este para responder a los estímulos de desempeño a través de la aptitud que este tenga.

Alles (2013) lo define como el resultado logrado del desempeño que ejerce una persona lo cual se relaciona con objetivos cuantitativos, es decir, se refiere a la capacidad individual que posee el empleado y que genera productividad laboral.

En este mismo orden de ideas Maldonado (2015) manifiesta que es el producto del trabajo de un colaborador o determinado grupo de miembros de una entidad que combinan sus experiencias, intelecto y aptitudes para lograr la consecución de roles definidos y que superen la calidad del rendimiento esperado, para obtener esos resultados las entidades proporcionan incentivos.

De acuerdo con Chiavenato (2017) en su obra literaria expresa que el rendimiento laboral son las acciones o comportamientos que llevan a cabo los colaboradores para el cumplimiento de sus funciones que son de gran relevancia para la consecución de objetivos corporativos de

forma sistemática; además procuran tener retroalimentación sobre la forma en que efectúan y cumplen sus actividades.

Es decir que, el rendimiento laboral del personal se encarga de concebir el nivel de cumplimiento de las acciones que efectúan los colaboradores para efectuar las funciones designadas dentro de un determinado período.

El rendimiento laboral es importante porque es el determinante de los logros de una empresa y de su análisis permitirá incrementar la eficacia y el nivel motivacional del personal de una compañía, pero siempre considerando el objetivo fijado principalmente para alcanzar la meta de la organización, por medio del vínculo entre remuneración y productividad (Blanco, 2015).

Por tal motivo, este es importante porque define los objetivos adaptados a cada puesto de trabajo, así como también establecer una adecuada formación para que el personal desarrolle las competencias necesarias que instaure el rendimiento exigido. Y así poder conocer los aspectos a mejorar a través de la realización de tareas de una manera eficaz.

En tal sentido, este es importante porque mide la productividad y calidad de las tareas realizadas por los trabajadores, en el menor tiempo posible con el propósito de minimizar costes y a la vez ofrecer mayor calidad (Chiang, Martín , & Nuñez , 2010). Además, el rendimiento laboral le permite a la organización colocar a sus empleados en los puestos que se ajustan al perfil que cada uno presenta, lo que permite una mejora en los puntos frágiles, en la coordinación de procesos, en la productividad y motivación del personal.

1.1.1. Características del empleado con un alto rendimiento laboral

Todas las organizaciones buscan asegurar que sus empleados mantengan un excelente nivel de rendimiento lo cual les permita cumplir con los objetivos programados por la organización a través de la realización de sus tareas, cumplir con sus funciones y en el tiempo adecuado. Gutiérrrez y Gutiérrrez (2019) afirman que a todo jefe le gusta tener empleados con alto

rendimiento, personas que le permitan hacer planes estratégicos efectivos para lograr los objetivos globales de la empresa en el tiempo y de la manera deseada.

Es por ello que Allen (2013) indica que un trabajador con alto rendimiento, presenta las siguientes características:

- 1) Tener una orientación sobre las metas personales y organizacionales: estos empleados definen sus propios objetivos y no se limitan a los definidos por la empresa. Buscan oportunidades para terminar proyectos antes de lo programado y formas de optimizar sus recursos y presupuesto. Los trabajadores de alto rendimiento buscan identificar oportunidades para aprovecharlas y superar sus propias expectativas, las de su equipo y la empresa (Cornejo, 2015).
- 2) Saber escuchar: el empleado de alto rendimiento sabe escuchar a sus colegas, jefes y empleados con atención y respeto, responde con argumentos y acepta comentarios y sugerencias que se les transmiten en un proceso de retroalimentación. A partir de la información recibida, crea nuevas y mejores estrategias para aprovechar las oportunidades de mejora identificadas, lo que les permite optimizar sus métodos de trabajo, todo ello con el fin de mejorar su productividad y la de su equipo (Hunsaker & Tony, 2014).
- 3) Positivista: se enfoca en lo positivo. Aunque no siempre suceden cosas positivas en una empresa, estas personas tratan de identificar el lado bueno de cada situación, aunque sea muy negativa, para convertirla en una oportunidad de mejora y no cometer los errores que la llevaron. Esta visión de las cosas les ayuda a comprometerse con su trabajo y encontrar soluciones en lugar de crear más problema (Aguado, 2018).
- 4) Responsable: este tipo de empleados tienen claro el sentido de sus roles y responsabilidades y asumen sus errores y aciertos en el desempeño de las tareas que están a cargo. Este trabajador no busca excusas, cumple con los plazos de entrega de sus proyectos, no se comprometen con fechas imposibles y, si no logra terminar a tiempo,

comunican al superior los motivos de esta imposibilidad para que luego pueda fijar una nueva fecha (Hunsaker & Tony, 2014).

- 5) Gestión del tiempo: el empleado de alto rendimiento, es capaz de gestionar el tiempo disponible y cumplir con sus reuniones, citas, entregas y tareas sin mayores inconvenientes. Todo depende de la cuidadosa planificación de actividades y de la gestión que hagan de los recursos para cumplir con sus obligaciones en un tiempo razonable. Esta persona sabe cuándo decir que no y no defraudan a sus jefes cuando se comprometen con algo (Alles, 2013).
- 6) Asumen desafíos: Este trabajador siempre están dispuestos a asumir nuevos desafíos y tareas difíciles que otras personas de la empresa evitan. Están listos para resolver problemas, crear nuevas estrategias para cambiar alguna dirección equivocada, evitar repetir errores y enfocarse en lo realmente importante, no solo en lo urgente (Alles, 2013).

Todas estas características constituyen un empleado de alto rendimiento y proyección, lo cual refleja una persona satisfecha y comprometida con su trabajo y el equipo que lo rodea. Este tipo de empleado crea relaciones de confianza y respeto para lograr los objetivos propuestos y poder avanzar al siguiente nivel de demanda y desarrollo.

1.1.2. Tipos de rendimiento

La estructuración del plan de desarrollo individual o colectivo son de suma importancia para la motivación de los trabajadores dentro de las organizaciones. Además, tales proyectos permiten una ganancia inconmensurable en cuanto a preparar a las empresas para movimientos inesperados, especialmente en los puestos más estratégicos. También contribuye a la productividad, ya que el desarrollo gradual le permitirá aplicar los conocimientos y habilidades de manera más efectiva en tus funciones (Ruiz, 2014). Es por ello que los tipos de rendimientos tienen sus consecuencias dentro de la organización, los cuales están identificados como:

- 1) Rendimiento individual: se refiere directamente al autoconocimiento, la comprensión que tiene el profesional de sus habilidades y dónde y cómo pueden contribuir a la organización. En la mayoría de los casos, el profesional no tiene la oportunidad de evolucionar porque no se conoce y comprende algunos puntos necesarios para la evolución, o incluso por no utilizar lo mejor en áreas más acordes con su perfil (Gómez, 2015). Cuando la empresa cuenta con rutinas de evaluación de comportamiento, competencias, entre otras herramientas que pueden contribuir al autoconocimiento y con las definiciones de acciones orientadas a este proceso, el empleado puede ver la preocupación y la postura por parte de la empresa para contribuir a su proceso de ascenso profesional. Es allí cuando el trabajador puede mirar nuevas oportunidades, lo que le permitirá buscar desarrollar y trabajar más los temas definidos dentro de su planificación individual, lo que aportará un buen desempeño a la organización.

- 2) Rendimiento colectivo: es aquel que se caracteriza por los logros alcanzados por el trabajo en equipo, el cual está compuesto por una serie de valores y elementos tanto de manera individual como colectiva, y en el que se deben conocer para facilitar el rendimiento, partiendo desde un compromiso con la organización, como tener el conocimiento sobre las experiencias de sus integrantes. Los procesos y el desempeño organizacional se construyen a través de acciones colectivas que realizan las personas y se consolidan a través de relaciones cooperativas e interactivas. De hecho, los resultados de una organización dependen de conjuntos de actividades de carácter colectivo, actividades que se pueden realizar tanto a nivel operativo como estratégico.

Martínez y Salvador (2015) sostienen que el logro de los objetivos organizacionales implica la cooperación y coordinación de trabajos individuales con el fin de construir actividades colectivas; lo que a su vez, tratan la dinámica de la práctica colectiva como un factor diferenciador, como la capacidad de gestionar un conjunto de procesos y prácticas empresariales que aportan valor al cliente y donde el concepto de competencia central se basa en la configuración colectiva para lograr objetivos competitivos y profesionales.

1.1.3. Formas de medir el rendimiento laboral

Para el profesional es importante tener una forma más eficaz de medir el trabajo y poder presentarlo. Para la empresa, las ganancias también son visibles, ya que los informes de desempeño optimizan factores como el seguimiento, control, previsión de resultados, idea de costo y riesgos, entre otros. Cuanta más visibilidad pueda tener la empresa sobre todo lo que sucede en las áreas, mejor podrá hacer su planificación y mantenerse alejada de imprevistos (Zabala, 2019).

Cada empresa tiene varios equipos que trabajan a diario para lograr resultados. Sin embargo, es importante que el seguimiento y control de estas actividades sea constante. Con eso es posible, de hecho, evaluar qué está aportando rentabilidad positiva a la empresa, en cuánto tiempo y cuáles son los puntos principales que deben optimizarse para cumplir con las expectativas de la organización y hacer que el negocio sea cada vez más rentable (Chiang, Martín , & Nuñez , 2010).

La evaluación del rendimiento de los empleados se puede dividir en tres pasos básicos, que Cuesta (2018) la señala como:

- 1) Es la evaluación diaria del comportamiento de los empleados, a través de esta encuesta se pueden analizar puntos como relación con el equipo, compromiso, actitud, avances y limitaciones, ofreciendo siempre retroalimentación al empleado.
- 2) Saber identificar problemas, con el fin de solucionarlos junto con los evaluados y mantener la productividad de la empresa. Para ello, no hay lugar para regaños o despidos, sino conversación y motivación a favor de buenos resultados.
- 3) Realización de entrevistas periódicas, que permiten analizar la evolución del empleado y, si es necesario, adoptar medidas, que sirven de termómetro para comprender si existen condiciones para la evolución o reversión de alguna situación atípica.

García (2012) la evaluación da una radiografía de la empresa a los líderes. Cabe señalar que no se indica que estos líderes sean autoritarios. El proceso de evaluación no consiste en sancionar o despedir a un empleado que presenta desviaciones, sino en evaluar lo bueno de él y, si es necesario, orientarlo a cambiar su actitud en cuanto a lo que se puede mejorar, considerando cuatro factores fundamentales como:

- a) Calidad de trabajo y productividad: es el proceso mediante el cual una organización intenta revelar el desarrollo creativo de sus empleados, involucrándolos en decisiones que afectan su vida en el trabajo. Mejora de la productividad y la eficiencia, así como la autorrealización y el crecimiento personal.
- b) Formación adquirida: destaca la importancia de la educación y los estudios continuos dentro de los procesos de formación y desarrollo del empleado, conocimientos, puestos y habilidades de acuerdo a objetivos previamente definidos dentro de una institución organizacional, con el propósito de incrementar la productividad y permanencia de él dentro de la organización.
- c) Eficiencia: es el mayor y mejor resultado alcanzado por el trabajador a través de emplear un menor gasto y esfuerzo para desarrollar sus quehaceres en el menor tiempo y arrojando efectos de calidad.
- d) Objetivos logrados: es necesario considerar si el trabajador ha desarrollado sus funciones de acuerdo a los objetivos planificados por la empresa y cuáles o cuántos ha logrado, siempre y cuando se le hayan suministrados todos los recursos y herramientas necesarias.

Los informes del rendimiento son fundamentales en todas las áreas, segmentos y actividades. Es a través de ellos que el gerente podrá evaluar el desempeño individual y general del equipo y, posteriormente, presentar estos resultados al resto de la empresa (Gabini, 2018). Son herramientas que valoran y justifican el trabajo de cada uno dentro de la organización y muestran, a través de números y gráficos, el estado de cada tarea y la relevancia de los

proyectos para la empresa. De esta manera, se gastará mucho menos en cambios de personal y los empleados responderán positivamente al desafío.

1.1.4. Sistema de motivación del rendimiento laboral

De acuerdo con Kreitner y Kinicki (1996, citado por Gutiérrez y Gutiérrez , 2019, p.77) consideran que el rendimiento laboral de una organización depende en gran medida de la motivación, el cual se combina con el esfuerzo de todos los trabajadores y la tecnología empleada. Es por ello que los autores señalan cuales son los insumos con el que todo trabajador debe contar, y va a depender de la fuerza o grado de ellos, lo que producirá un rendimiento y esfuerzo concluyente, y que a su vez estos son marcados por los valores y necesidades individuales el cual dirigirá la dirección en la que se mueva el trabajador. En tal sentido, dicho sistema de motivación se sintetiza en el siguiente cuadro:

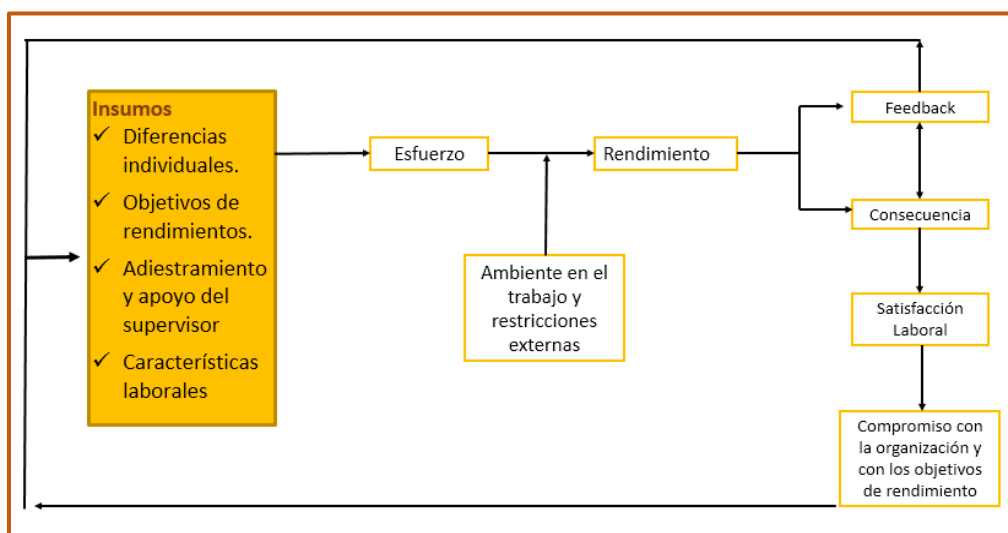


Figura 1. Motivación y rendimiento

Fuente: Gutiérrez y Gutiérrez (2019, p.78)

De acuerdo con lo señalado en el cuadro, los autores manifiestan que el supervisor al establecer el adiestramiento y la formación instaura un insumo, lo cual permite mejorar el rendimiento en el trabajador para obtener resultados óptimos en función a los objetivos planteados, que son los que permiten conducir la conducta y que a su vez influirá en la motivación del empleado. Es por ello, que presenta el esfuerzo y el rendimiento como ambos elementos que suelen ser afectados por el ambiente en el que se desenvuelve el trabajador,

debido a que el feedback actúa como una retroalimentación positiva o negativa; en el caso de ser negativa se reinicia el proceso y si es positiva generará como consecuencia una satisfacción laboral que induce al empleado a mantener un compromiso con el cumplimiento de los objetivos a través de su rendimiento. Estableciendo así el inicio de un nuevo ciclo. Sin embargo, Gabini (2018) manifiesta que el sistema de motivación en el rendimiento laboral depende de ciertas estrategias como las señala:

- 1) El reconocimiento: está basado en un grupo de técnicas que son orientadas para responder a las satisfacciones particulares de los empleados, considerando su desempeño profesional y el producto de las expectativas particulares, y que son necesaria establecer aspectos como: Valorar los logros, a través de reconocimientos económicos como de servicio. Establecer ascensos. Plantear retos, que permitan recompensas. Suscitar y facilitar la constante formación de los trabajadores.
- 2) Establecer responsabilidades: para que cada quien sepa cuál es su objetivo, función y responsabilidades lo cual le permitirá una seguridad, tranquilidad y estimulación al trabajador.
- 3) Adaptar al puesto de trabajo: de acuerdo al perfil que maneja cada trabajador ubicarlo acorde a sus habilidades y actitudes, para que éste se sienta satisfecho y su nivel de rendimiento sea el esperado.
- 4) Promover la integración y participación: involucrar al personal en cuanto a información de logros y acciones a tomar los cuales se considere su participación con el propósito de valorar su compromiso e identificación con la empresa.
- 5) Establecer acciones de salud laboral: instaurar estrategias y acciones que vayan en beneficio de la salud del empleado, además de aquellas establecidas por las leyes, para que el trabajador se sienta a gusto en su puesto de trabajo e importante para la organización.

1.2. Desempeño laboral

1.2.1. Definición de desempeño laboral

El término desempeño es ampliamente utilizado en el contexto empresarial, laboral, para indicar, comentar, entre otras cuestiones, la forma en cómo un empleado trabaja o la forma en que realiza una actividad.

El desempeño es una herramienta para conocer y medir el servicio de las personas en una organización y uno de los pilares de la práctica de la gestión del desempeño para mejorar los resultados colectivos e individuales (Orgemer, 2012). Es fundamental lograr los objetivos y dotar al sector de recursos humanos de datos importantes sobre el desempeño de cada profesional, apoyando las decisiones importantes con los directivos.

Esta herramienta da a conocer el trabajo de los individuos en una organización, a través del enfrentamiento entre lo que se espera del profesional y lo que logró. Por tal motivo es un recurso muy valioso en la gestión de personas, ya que se permite diagnosticar y analizar el comportamiento de un empleado durante el tiempo que sea necesario.

El desempeño de un trabajador está muy ligado al éxito de la empresa y esto ocurre precisamente porque su trabajo sumado al del resto de trabajadores, incide en el buen funcionamiento de la empresa, por lo tanto, es una práctica habitual donde el área, sector o profesional correspondiente realiza un seguimiento. información detallada sobre el desempeño de los trabajadores, con el fin de saber si lo están haciendo como deberían, o si no lo están haciendo, y por tanto es necesario potenciar su desempeño a través de determinadas variables.

Es por ello que Aguado (2018) indica que el desempeño laboral no se trata solo de qué tan bien los empleados cumplen con sus funciones, es decir, no involucra tanto la ejecución *de la tarea* como el *desempeño contextual*. Es decir, la realización de la tarea de un empleado se evalúa en función de cuánta producción genera por día, semana o mes, bien sea en bienes o servicios y su desempeño contextual califica qué tan bien se lleva con sus compañeros de

trabajo y clientes, qué tan eficazmente resuelve los problemas que afectan al equipo o la empresa y cómo se mantiene ocupado durante los períodos lentos.

1.2.2. Características de evaluación de desempeño

El éxito de una empresa se basa principalmente en los hombros de sus empleados porque son uno de sus activos más importantes, lo que hace imperativo un buen desempeño laboral, porque este ayuda a mantener en pie tanto a los interesados como los que están a bordo, manifestándolo a través de ciertos principios como ética laboral, una comunicación saludable, habilidades interpersonales lo cual logra el éxito a corto, mediano o largo plazo.

La evaluación del desempeño humano en las empresas es una herramienta para estimar el uso del potencial individual de las personas en el trabajo y el potencial de toda la organización. Por lo tanto, Rodríguez (2011) indica ciertas características como:

- 1) Es una evaluación sistemática del desempeño de cada empleado de acuerdo con las actividades que realiza, las metas y resultados a alcanzar y su potencial de desarrollo, lo que genera muchos efectos positivos en la empresa.
- 2) Es una técnica cuya característica principal es reflejar los aspectos particulares de la empresa en la que se implementó y cuyos aspectos particulares cumplen con los requisitos básicos de los grupos de cargos, así como de las personas involucradas.
- 3) Es una metodología ampliamente utilizada por las empresas para evaluar el desempeño individual y colectivo de sus empleados, su comportamiento, el respeto a las reglas y horarios, en qué medida sus actitudes están alineadas con los valores comerciales, para dar retroalimentación sobre sus resultados, así como medir la calidad del clima y el grado de efectividad del trabajo en equipo.

En resumen, se puede decir que la evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el desempeño y desarrollo del empleado en el puesto de trabajo,

este tipo de evaluación es como un sistema de retroalimentación que brinda información sobre la finalización exitosa de un plan de personal.

1.2.3. Métodos de evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño se puede realizar utilizando varios métodos. La elección del más adecuado dependerá principalmente del perfil del empleado evaluado y de la interacción entre él y su evaluador (Rodríguez, 2011). Además, también se pueden considerar otros factores como necesidades del gerente, objetivo de la empresa al realizar el análisis y la dinámica de observación utilizada. A continuación, Alles (2007) enumera los métodos más comunes:

- 1) Método basado en características: diseñado con la finalidad de medir hasta qué punto un colaborador cumple con determinadas características que la organización considera relevantes, se lleva a cabo por medio de un listado que no tiene relación con el lugar de trabajo, es decir está alejado de la situación actual y depende directamente de la persona que evalúa de forma subjetiva. Se basa en escalas gráficas de calificación, escalas mixtas y métodos de formas narrativas (2013).

Gómez (2015) considera que este evalúa el desempeño individual del empleado fundamentado en ciertas características como: creatividad, liderazgo, confidencialidad e iniciativa, lo cual sea considerado como un factor importante para la compañía tanto para el presente como para el futuro.

- 2) Método basado en comportamiento: esta puede realizarse en dos etapas: en la primera, se lleva al empleado a reflexionar y evaluar su propio desempeño, fortalezas y mejora. Luego, él y su superior discuten esta evaluación para encontrar formas efectivas de eliminar las brechas y mejorar sus resultados.

Cuesta (2018) señala que la ventaja de este método es que permite al profesional analizar los resultados y comportamientos de una manera más profunda y sincera. También es una

oportunidad para demostrar su profesionalismo, madurez, autoconocimiento y capacidad para escuchar comentarios.

- 3) Método basado en resultados: este valora los logros de los colaboradores en un determinado lugar de trabajo, toma en consideración más objetivos que otros instrumentos dado a que efectúa un análisis de los indicadores de forma cuantitativa, por lo que requiere la opinión subjetiva del evaluador sobre las mediciones de productividad y ad-ministración por objetivos (Alles, 2013).

En tal sentido este permite la evaluación de los logros desempeñados a través de su trabajo. Por tal motivo es considerado como el método más objetivo por basarse en cifras y/o resultados (Fleitman, 2014).

La evaluación del desempeño analiza el desempeño tanto individual como grupal de un empleado, lo que permitirá considerar las mejoras y los resultados que ese empleado trajo a la empresa (Gómez, 2015). Es importante, porque cuando los equipos están bien alineados, mayor es la efectividad de sus acciones, el intercambio de ideas y conocimientos, su relación y comunicación interpersonal, lo que potencia el logro de las metas de la organización.

1.2.4. Tipos de evaluación de desempeño

No es casualidad que la evaluación del desempeño sea un método ampliamente aplicado para identificar, de manera concreta: brechas en la gestión, talentos, puntos de atención y oportunidades de crecimiento en las empresas. Como tal, es importante comprender cuáles son los diferentes tipos de evaluaciones los cuales Alles (2007) ha añadido las siguientes, que pueden utilizarse para mejorar los resultados.

- 1) Evaluación de 90°: esta es empleada por las empresas para medir el desempeño de sus trabajadores cuando cumplen una meta o un desafío, la cual se caracteriza por ser una evaluación directa y sencilla, donde el líder es quien evalúa a sus subordinados (2007).

Cornejo (2015) considera que esta es la mejor opción para analizar a los empleados que ocupan puestos inferiores, ya que suelen realizar sus actividades teniendo contacto directo con el jefe. De esta forma, la evaluación puede ser más intensa y completa. Como el contacto es directo, el gerente ya conoce al evaluado y puede identificar más fácilmente sus fortalezas y debilidades. De esta manera, la evaluación se vuelve más asertiva y el gerente puede ayudar a cada uno con sus dificultades, orientándolos a tomar las mejores actitudes para afrontar mejor cada situación.

- 2) Evaluación 180°: se utiliza para examinar el desempeño centrado en analizar cómo el trabajador está rindiendo en sus actividades. Esta incluye análisis de ítems como calidad, productividad, puntualidad, relación con los compañeros, cooperativita y flexibilidad (Aguado, 2018).

Cuesta (2018) discurre que, en este modelo, el que retroalimenta es el gerente inmediato. Es decir, este es un proceso de evaluación en el que el empleado tiene la oportunidad de recibir retroalimentación de la gerencia. En el método, el líder y el subordinado pueden hablar en una entrevista sobre los puntajes otorgados, lo que representa una gran oportunidad de aprendizaje y crecimiento para el empleado.

Sin embargo, Flemita (2014) indica otra forma de realizar el trámite es con la aplicación del mismo cuestionario de desempeño al gerente y al trabajador, por separado. Luego, los dos se reúnen y discuten las puntuaciones.

- 3) Evaluación de 360°: esta evaluación se usa ampliamente en las grandes corporaciones. A través de él, todos los empleados, independientemente de su posición jerárquica, pueden ser evaluadores y evaluados simultáneamente. Esta metodología permite que el colaborador sea evaluado por él mismo, por sus superiores y compañeros, dando como resultado un análisis sistémico que brinda una clara identificación de varias variables que impactan la producción de resultados profesionales (Fleitman, 2014). Alles (2007) considera que esta es una herramienta que se usa para que las personas mejoren su desempeño, siempre y cuando tenga un compromiso tanto personal como con la empresa.

Fleitman (2014) considera que el éxito de esta técnica depende de la protección del anonimato de los evaluadores y requiere un alto nivel de madurez de los involucrados, garantizando a toda una mayor libertad y privacidad para evaluar el desempeño de superiores y colegas. Por lo tanto, obtiene comentarios realmente veraces e imparciales, así como sugerencias de estrategias que permitan cambios de comportamiento que resulten en la mejora efectiva del desempeño del equipo y del líder (Alles, 2007)

Por lo tanto, cuando se habla de desarrollo profesional, las herramientas de evaluación del desempeño son elementos esenciales para la mejora continua de los procesos de gestión del capital humano en las organizaciones. En la práctica, además de traer un mapeo completo del estado actual de la empresa en cuanto a diferentes aspectos relacionados con sus trabajadores, es algo que ayuda a potencializar los resultados individuales y colectivos de los empleados, líderes y maximizar su desempeño.

1.2.5. Perfil de puestos de trabajo

Torres y Jaramillo (2014) lo definen como las características que se requieren de un potencial candidato para ejercer funciones dentro de un puesto de trabajo, lo cual es necesario determinar las habilidades y competencias básicas que éste debe poseer para optimizar los resultados de la organización.

Este es considerado como la exposición detallada, ordenada y estructurada de cualidades que se requieren para que algún aspirante pueda desarrollarlas en las tareas asignadas, en función a los objetivos que la empresa se ha pautado, y que de una u otra manera van a generar consecuencias en la organización (Fernández, 2015).

Gan y Triginé (2012) consideran que el perfil puede diseñarse basado en cuatro pasos:

- a) Analizar el área de trabajo, es decir determinar las tareas, verificar cuales son las más importantes y establecer los objetivos que se deben cumplir en ese puesto.

- b) Seleccionar los requisitos, considerando los más importantes como: los *formales* que corresponden a la instrucción educativa y experiencia laboral; los técnicos centrados en habilidades lingüísticas, sociales y competencias metodológicas.
- c) Aprobar los requisitos, se refiere a verificar la necesidad de que cada uno de los requisitos establecidos son indispensables o pueden adquirirse con posterioridad, y que como tal no generen un impacto negativo al departamento de la empresa.
- d) Prescribir el perfil, es ya donde se determinan todas las necesidades y en base a ello se presentan las competencias requeridas para tal puesto.

En tal sentido, Fernández y García (2016) señalan que el perfil de puestos de trabajo, permite dar a conocer quién debe hacer el trabajo, cuáles son las características personales y físicas que debe poseer la persona que va a estar asignada en dicho puesto, la formación, experiencia, tareas que desempeñará, los métodos y materiales para tal fin, así mismo la relación que su desempeño va a tener con otros puestos.

1.2.6 Capacitación del personal

La formación del personal, denominada así por Alles (2011) que la define como una práctica adoptada por la empresa para incrementar el rendimiento del equipo y mejorar los resultados diarios. Con la creciente competencia en el mercado, las organizaciones buscan formación para mejorar los resultados de la empresa, ya que intentan constantemente idear estrategias para retener el talento y mantener comprometidos a sus profesionales.

El emplear esta estrategia en cuanto a la capacitación no solo mantiene a sus empleados más eficientes en la búsqueda de resultados, sino también más dispuestos y satisfechos. Cuando una empresa decide invertir en formación de su personal, está apostando por sí misma (Siliceo, 2014). El resultado de esta inversión en la mayoría de los casos es la creación de profesionales más preparados para trabajar en función de objetivos programados.

La capacitación del personal tiene un mayor margen de éxito que de errores, debido a que su principal tributo es generar procedimientos que permitan una circulación fluida del conocimiento tanto en su aplicación como en la mejora de revisión de funciones, lo que marca

la diferencia entre la competencia (Alles, 2011). Aprender cosas nuevas nunca está de más, y cuando los empleados se sienten valorados, se les motiva y les genera una sensación de que su carrera puede evolucionar en la empresa, reteniendo ese talento.

1.3. Antecedentes

El diseño e implementación del modelo de evaluación del desempeño laboral se encarga de reconocer el nivel de productividad y rendimiento de los colaboradores en la entidad, tiene como finalidad el supervisar e identificar las áreas de mejora continua, necesidades y condiciones de trabajo con el objetivo de satisfacer las necesidades de los trabajadores, mejora las habilidades blandas y contribuye a acrecentar el nivel de desempeño y productividad de los miembros. Los principales estudios que se ha tomado en consideración son:

- Diseño de un modelo de evaluación del desempeño laboral en la empresa “Agroquim” del Cantón de Mocha, Tungurahua elaborado por (Gavilánes, 2015)

La investigación se basa en el diagnóstico de la situación actual de la organización con respecto al capital humano, que mediante el empleo de encuestas dirigidas al personal se busca identificar si existe o no un proceso de evaluación de desempeño personal para los colaboradores, reconocer las condiciones de trabajo, las necesidades y nivel de satisfacción del mismo. La metodología que emplea fue de tipo bibliográfico y de campo que permitió tomar datos reales y de forma directa del personal.

La problemática que ha evidenciado la entidad en los últimos años es la dificultad de poder llevar una adecuada gestión de liderazgo en la administración y dirección del personal, lo cual incide en el desconocimiento de la cultura organizacional, políticas y objetivos por parte de los trabajadores por lo que el nivel de desempeño es bajo, generando a su vez niveles de deficiencia e incumplimiento de objetivos de la entidad.

Por lo que, la implementación del modelo de evaluación de desempeño laboral en la empresa Agroquim es de gran importancia dado a que permite establece los subprocesos de la gestión

del área de Talento Humano, el perfil de los cargos, análisis de los lugares de trabajo y el cálculo de los niveles de productividad de los trabajadores, el mismo que servirá como base para el establecimiento de acciones y estrategias que contribuyan en el acrecentamiento de la productividad, desempeño y competitividad de los colaboradores como de la entidad dentro del entorno en el cual se desenvuelve. Además, contribuirá en el mejoramiento de los puntos débiles detectados en la misma.

- Evaluación del desempeño en la ilustre Municipalidad del Cantón “El Tambo”, Cañar elaborado por (Armijos & Rodríguez, 2013)

El presente trabajo se fundamenta en la evaluación del desempeño del personal de la ilustre Municipalidad del Cantón “El Tambo”, ya que con ello tiene como finalidad el analizar al personal, su capacidad, fortalezas y debilidades que contribuyen al establecimiento de cambios en la entidad, debido a la que esta carece de un instrumento que permita conocer y comprender el desempeño de sus colaboradores; aspecto que es necesario y relevante para el correcto desenvolvimiento de la Municipalidad.

Por lo cual, por medio de la implementación del método de 90° el instrumento facilitará el manejo de los recursos dentro de la entidad e incluso permitiendo reconocer la incidencia de los factores externos dentro del personal, como la economía, la familia, salud, finanzas, entre otros aspectos que son relevantes para el proceso de evaluación de 90°. Se debe tomar en consideración que pese a que la institución no cuente con una herramienta de evaluación posee una excelente capacidad de desempeño laboral donde se resalta el nivel de responsabilidad y compromiso de los colaboradores.

Ante ello la alcaldía con la finalidad de fortalecer y potencializar la fuerza laboral tiene como necesidad de implementar un modelo de evaluación del desempeño laboral que permita motivar y mejorar las actividades de servicio a la sociedad, el cual se desarrollará de forma concreta y un lenguaje apropiado que sea entendible y comprensible para toda la organización.

- Modelo de Evaluación del desempeño laboral en el área de producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir, en Lima Perú realizado por (Espinoza, 2017)

Esta investigación tiene como objetivo el diseñar un Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral en el Área de Producción de una entidad encargada a la confección de prendas de vestir, cuyo alcance es la aplicación de la valoración al personal operativo del proceso de costura, debido a que en los últimos años se ha evidenciado dificultades en la gestión de personas que ha conllevado a tener pérdidas de personal por motivos de inconformidad en la compensación económica, insatisfacción de necesidades y el no reconocimiento de sus jefes, que incentiva a tomar la decisión de separarse de la entidad o decrece su nivel de desempeño laboral.

Por medio de la implementación del modelo se busca satisfacer las necesidades del personal, incentivar y motivar al personal para acrecentar el nivel de productividad y desempeño de cada uno de los colaboradores del proceso de costura. La evaluación del desempeño que será empleada por el departamento de Recursos Humanos facilitará la toma de decisiones sobre las capacitaciones, remuneraciones, líneas de carrera, entre otros aspectos que mejorarán el ambiente laboral. Además, será una herramienta útil para los directivos y jefes de los departamentos y áreas de trabajo, dado a que brinda la información necesaria de la situación real y contribuyen al establecimiento de acciones de mejorar con la finalidad de cumplir con los objetivos corporativos planteados.

Casos internacionales

- Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales, en Madrid, España

Esta investigación se centra en estudiar la relación entre todos los elementos y analizar el papel que las variables de motivación, personalidad y factores psicosociales juegan en el rendimiento de los trabajadores. La investigación parte por describir cada uno de los aspectos

de forma individual a través de referentes teóricos, para posteriormente ir relacionándolos con otras investigaciones. En general, los resultados de este trabajo aportan apoyo parcial en algunos casos, mientras que, en otros, nuestras predicciones no se han cumplido. La investigación concluye afirmando que encuentra cierto grado de apoyo (aunque sea solamente de manera parcial), desde el criterio exclusivo de eficiencia empresarial (donde la relación coste-beneficio resulta fundamental), y a la vista de los resultados, sería aconsejable la mejora de la herramienta empleada, para su posible utilización entre los materiales de evaluación organizacional (Jaén, 2010).

- Análisis de desempeño laboral del personal profesional, técnico y auxiliar en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado

La investigación tuvo como objetivo determinar el grado de relación entre el desempeño laboral y las variables nivel remunerativo, grado de estudios, experiencia y según el grupo ocupacional (profesional: 45,6%; técnico: 38,6%; auxiliar: 15,8%) al cual pertenecen los trabajadores (n=57; 41% del total) de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado (MP-LP), Tingo María (Perú), de los cuales el 50,9% eran mujeres. El tipo de estudio es aplicado (nivel descriptivo comparativo). Para la recolección de datos se empleó el diseño transversal (junio 2014), evaluándose el desempeño laboral basado en la ficha de valoración anónima (20 ítems tipo Likert; 7 dimensiones). Para determinar el grado de relación se calcularon los coeficientes de correlación de Pearson, de Spearman y la prueba X^2 ; y la distribución de datos mediante prueba Kolmogorov-Smirnov.

Los resultados obtenidos indican que el 47,3% de los trabajadores/as alcanzan alto desempeño laboral (tiempo vinculación más frecuente: 3 años). Los indicadores globales no identificables por los evaluadores anónimos son: incumplimiento volumen requerido de trabajo (15,8%), errores en las tareas (15,5%) y necesidad de supervisión (8,8%). El desempeño laboral tanto en el personal profesional como técnico, tienen relación directa y significativa con el nivel remunerativo; y únicamente en el personal profesional está altamente relacionado con el grado de estudios y el tiempo de servicios en el puesto. Mientras tanto, en el personal técnico como auxiliar, el desempeño laboral no tiene relación alguna ni

con el grado de estudios tampoco con el tiempo de permanencia en el puesto (Pimentel, 2014).

- El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento humano en la Clínica San Juan de Dios – Pimentel, Perú

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre el rendimiento y el desempeño laboral del talento humano del área administrativa en la Clínica San Juan de Dios. La metodología que se utilizó para obtener los datos del análisis, consistió en el método de investigación de campo aplicándose un cuestionario y una guía de entrevista, para conocer la relación que existe entre el rendimiento y el desempeño laboral del talento humano del área administrativa en la Clínica San Juan de Dios. Para la variable independiente se utilizó como técnica la entrevista y como instrumento una guía de entrevista, con un total de 16 ítems; y para la variable dependiente, se hizo uso de la encuesta como técnica y un cuestionario como instrumento, con un total de 19 ítems; con una escala de respuestas tipo Likert. Se hizo un análisis de ponderación de porcentajes y de esta manera se obtienen resultados que nos permiten conocer los principales factores que afectan el desempeño laboral del talento humano del área administrativa en la Clínica San Juan de Dios. Se encontró correlación perfecta y positiva entre el rendimiento y el desempeño laboral, siendo el resultado alcanzado el valor de +1; lo que indica que el rendimiento se va a relacionar con el desempeño laboral del talento humano del área administrativa en la Clínica San Juan de Dios (Hidrugo & Pucce, 2016).

1.4. Marco legal

El marco legal que rige a las empresas del sector y la seguridad laboral son:

- **Constitución de la República del Ecuador, 2018.** De acuerdo con la Constitución de la República del Ecuador vigente en su artículo 33 se establece que el Estado garantizará el derecho al trabajo para la realización personal recibiendo una remuneración justa de acuerdo con el desempeño laboral dentro de un ambiente saludable y sea escogido sin presiones y en libertad. (Asamblea Nacional, 2018).

- **Código de Trabajo, 2017.** En base al Código de Trabajo en su artículo 126, establece que la fijación de las remuneraciones ya sea para sueldos y salarios de los trabajadores estará dado en relación al rendimiento efectivo de su actividad laboral, incluyendo el derecho al menos de una remuneración básica de acuerdo a las exigencias determinadas por el Estado (Código del Trabajo, 2012)
- **Ley orgánica de servidores públicos LOSEP.** De acuerdo al artículo 4 de la Ley Orgánica de Servidores Públicos (LOSEP, 2017) señala que serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Las trabajadoras y trabajadores del sector público estarán sujetos al Código del Trabajo.
- **Reglamento Interno del SIS Ecu 911.** Dentro del reglamento interno que posee el SIS Ecu 911 (2016), se enmarcaran todos los artículos que regulan las normativas para los servidores públicos que laboren fuera y dentro de la institución.

CAPITULO II

METODOLOGÍA

2.1. Tipo de Estudio

Esta investigación utilizó un estudio de tipo mixto, debido a que por medio del análisis cualitativo se logrará obtener información por medio del uso de instrumentos documentales, digitales o informes críticos, libros o artículos que contribuyan a obtener información sobre el rendimiento del personal; mientras que por medio del cuantitativo se hará uso de formularios de encuestas previamente estructurados que serán aplicados a los colaboradores del ECU 911, los resultados obtenidos serán sometidos a análisis estadístico descriptivo que facilita la interpretación y análisis de la informaciónn recopilada.

El alcance del presente trabajo es descriptivo y exploratorio; por lo que primer tipo de investigación se logró identificar los factores que inciden en el rendimiento del personal operativo de la organización y el exploratorio facilita la indagación de los factores o aspectos que inciden en el rendimiento de los colaboradores del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 Esmeraldas, con la finalidad de establecer acciones y actividades que contribuyan en el mejoramiento del desempeño y productividad de los mismos.

Adicional se utilizó en la investigación un estudio no experimental, dado a que permite apreciar e identificar el escenario actual y las condiciones en los cuales laboran los trabajadores de la organización, por medio del uso de formularios de encuestas, en la que no influirán ni manipularán los datos proporcionados.

2.2. Definición conceptual y operacionalización de las variables

Las variables del presente trabajo de investigación se derivan del tema a investigar planteado, en este sentido se tiene la dependiente e independiente:

Variable Dependiente: Rendimiento del Personal

El rendimiento laboral es el producto del trabajo de un colaborador o determinado grupo de miembros de una entidad que combinan sus experiencias, intelecto y aptitudes para lograr la consecución de roles definidos y que superen la calidad del rendimiento esperado, para obtener esos resultados las entidades proporcionan incentivos para lograr dicho rendimiento (Plaza, 2002, pág. 175).

Variable Independiente: Evaluación del desempeño laboral

La evolución del desempeño laboral es el instrumento que emplean las entidades para comprobar y valorar el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas planteadas a nivel individual del área, departamento u organización; con el objetivo de verificar la conducta profesional y el desempeño laboral de los colaboradores de una entidad (Bonney & Armijo, 2005, pág. 21)

Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador
Variable Dependiente: Rendimiento del Personal	El rendimiento laboral es el producto del trabajo de un colaborador o determinado grupo de miembros de una entidad que combinan sus experiencias, intelecto y aptitudes para la lograr la consecución de roles definidos y que superen la calidad del rendimiento esperado, para obtener esos resultados las entidades proporcionan incentivos para lograr dicho rendimiento (Plaza, 2002, pág. 175).	Resultados de Medición	Indicadores de gestión Nivel de cumplimiento laboral	Nivel de Productividad de los empleados % de cumplimiento de funciones Cuadro de Mando Integral
Variable Independiente: Evaluación del desempeño laboral	La evolución del desempeño laboral es el instrumento que emplean las entidades para comprobar y valorar el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas planteadas a nivel individual del área, departamento u organización; con el objetivo de verificar la conducta profesional y el desempeño laboral de los colaboradores de una entidad (Bonney & Armijo, 2005, pág. 21)	Modelo de evaluación de desempeño laboral	Evaluación de Conducta Evaluación de productividad laboral Evaluación de Competencias	% de asistencias y puntualidad Niveles de eficiencia Nivel de adaptabilidad a cambios Cooperación

2.3. Técnicas e instrumentos

El instrumento empleado para el proceso de recolección de información sobre el rendimiento del personal se efectuó por medio de un formulario de encuesta previamente diseñado (Anexo 1), el cual estuvo dirigido hacia el personal operativo de la organización del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 Esmeraldas, con la finalidad de reconocer e identificar la situación actual y la opinión que tiene los colaboradores el rendimiento laboral y la afectación al cumplimiento de objetivos de la entidad.

2.4. Población y muestra

La población considerada para el desarrollo del presente trabajo es el personal del Servicio Integrado de Seguridad del ECU 911 Esmeraldas que está conformado por un total 55 servidores del área operativa que se encargan de la revisión y control de las llamadas y atención telefónica de acuerdo al informe (ECU 911, 2018, págs. 24-48). Considerando que la población no es elevada se procede a tomar a la totalidad de esta, por lo que no requiere del empleo de fórmulas estadísticas para su correspondiente terminación.

2.5. Recopilación de datos

El análisis de datos del presente trabajo de investigación se desarrolló por medio del empleo del sistema Microsoft Excel, el cual representa un instrumento idóneo estadístico que permite obtener y analizar los resultados por medio de la aplicación de estadística descriptiva, la cual facilita el desarrollo de cuadros y figuras que mejoren el proceso de interpretación de datos, además es una base necesaria para que se adapten las medidas y acciones respectivas sobre el tema propuesto.

De acuerdo con ello, se llevó a cabo el diseño de formulario de encuesta, en la que se realizan preguntas en función a la problemática y solución planteada, considerando que la población no es elevada y se procede a tomar a la totalidad del universo poblacional, por lo que no se requiere del empleo de fórmulas estadísticas para el cálculo de la muestra.

CAPITULO III

RESULTADOS

3.1. Descripción institucional del Sistema Integrado de Seguridad ECU 911

La Organización del Servicio Integrado de Seguridad del ECU 911 se encarga de dar respuesta inmediata e integral a una determinada emergencia a nivel nacional, efectúan procesos de coordinación de la atención de los organismos de respuesta articulados en casos de accidentes, desastres o emergencias que requieren movilización para brindar atención inmediata y oportuna a la ciudadanía (ECU 911, 2018).

3.1.1 Estructura organizacional

La estructura organizativa es la forma en que una empresa está dividida y jerarquizada, la cual define cómo se gestionan sus actividades y la comunicación entre sus sectores, con el objetivo de alcanzar sus objetivos estratégicos (Gilli, 2017).

Es por ello que Cuenú (2013) indica que la estructura organizativa de una empresa “incluye su departamentalización, es decir, la división por sectores, pero también las relaciones jerárquicas entre ellos” (p.13). Por tanto, el concepto de estructura organizativa no es sinónimo de departamentalización o jerarquía aisladamente, sino más bien una combinación de ambas.

Esta definición corresponde a una estructura organizacional formal, que es aquella que es planificada por los gerentes de acuerdo a las necesidades de la empresa. La representación gráfica de la estructura organizativa formal se realiza a través del organigrama. Sin embargo, además de la estructura organizativa formal, las empresas también suelen tener estructuras organizativas informales. La estructura informal se establece mediante relaciones interpersonales. No es oficial y no define la interacción entre sectores, reflejando solo las conexiones espontáneas que se forman entre empleados.

En el Sistema Integrado de Seguridad Ecu 911, mantiene una estructura organizacional en la que se determina sus niveles de jerarquía, desde la Dirección hacia la Subdirección General de la cual, se derivan las áreas departamentales de la doctrina tecnología y operaciones, las mismas que se observan en un organigrama tal como se observa a continuación:

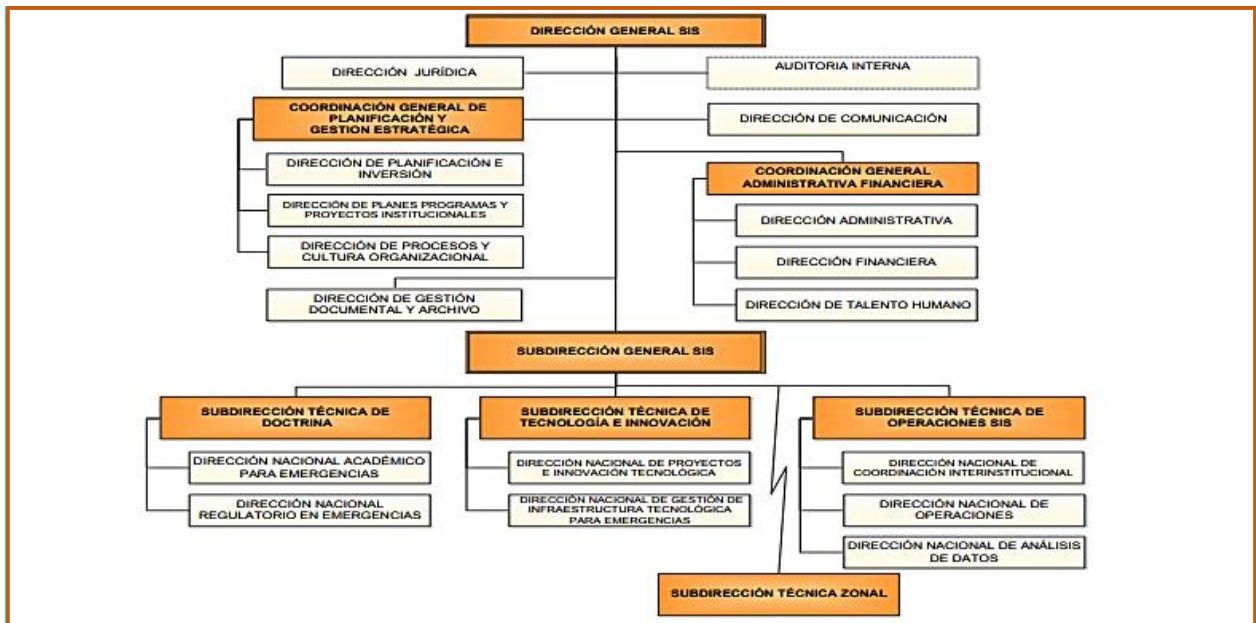


Figura 2. Organigrama institucional

Fuente: ECU 911 (2019)

En la figura anterior, se visualiza a la Subdirección Técnica de Operaciones y que se encarga de vigilar las actividades del personal operativo de la institución en la sede Esmeraldas, revisando su funcionamiento y el rendimiento laboral de los colaboradores de la institución de acuerdo a las acciones que se hayan designado acorde al puesto de trabajo que desempeñan cada uno de ellos.

3.1.2. Misión

Ballvé y Debeljuh (2013) básicamente definen la misión como que “esta representa el propósito de existencia de la organización, su razón de ser y su papel en la sociedad” (p. 13). Toda empresa necesita tener una identidad para diferenciarse en el mercado.

La misión es considerada por Toran (2013) como el código cultural que sirve precisamente para definir cómo la organización quiere ser vista por sus clientes y el público en general. Ante tal definición el Servicio Integrado de Seguridad del ECU 911 presenta la siguiente

misión: Tramitar en todo el país una atención a las personas con respecto a todas las situaciones manifestadas al número 911 como emergencia, y a todas aquellas que han sido monitoreadas a través de videos de vigilancia y alarmas, mediante el personal especializado que se encuentran en el despacho de respuesta, y que dan parte a los organismos tanto públicos como privados que están articulados al sistema; con el propósito de contribuir, de forma constante el mantenimiento de una seguridad integral a la ciudadanía ecuatoriana (ECU 911, 2018).

3.1.3. Visión

La visión es la que guía la planificación estratégica y la cual definirá los objetivos que serán alcanzados en años próximos; determinado así los indicadores y las metas que acreditarán su consecución (Ballvé & Debeljuh, 2013).

Por lo tanto, la visión de la empresa no es solo un texto pequeño y sencillo, es prácticamente el que establece la dirección estratégica de la empresa. Y debe permear todas sus actividades para que los objetivos se planifiquen y controlen de manera sostenible.

Es por ello que el Servicio Integrado de Seguridad del ECU911 tiene como visión ser una corporación modelo y líder a nivel nacional, en cuanto a la coordinación de servicios de emergencias, por medio del uso de alta tecnología en sistemas y telecomunicaciones, en la que se compromete en ofrecer seguridad, calidad, salud en el trabajo y un entorno que permita proporcionar un servicio exclusivo y constante a la ciudadanía (ECU 911, 2018).

3.1.4. Valores corporativos

Los valores corporativos son el conjunto de principios éticos de una empresa, que forman el código de conducta y su trastorno moral. Son la filosofía que rige la forma de actuar de la empresa y deben ser respetadas mientras la empresa busca cumplir su misión y lograr los objetivos de su visión (Huetteman, 2019).

Es por ello que Eguiguren y Esteban (2013) consideran que los valores organizacionales son las pautas que se fijan sobre las operaciones que desarrolla en el día a día. Por ello, no son

negociables, es decir, no debe haber excepciones a su aplicación. Por tanto, los valores corporativos deben reflejarse en los comportamientos, actitudes y decisiones de todos los sectores de la empresa. Deben orientar la relación entre la dirección y los empleados, las relaciones entre los trabajadores y su compromiso con los clientes y la sociedad en su conjunto.

De acuerdo a ello los valores corporativos de Servicio Integrado de Seguridad del ECU911 (2018) son: Confianza, respeto, creencia, humildad, integridad, respeto por la vida, las personas y ambiente, ética, responsabilidad, transparencia entre otros.

Dentro de la estructura organizacional del Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 Centro Local de Esmeraldas encontramos la siguiente distribución del personal en las áreas administrativas y operativa:

Área administrativa: jefe de centro local Esmeraldas, Analista de talento humano, Analista financiero-administrativo, responsable de jurídico, analista de estadística, responsable de control de calidad, Analista de sistemas y tecnología, secretaria de gerencia, Encargado de servicios varios.

Área operativa: Especialista de operaciones, 12 Analistas de operaciones, 64 evaluadores de operaciones en las áreas de videovigilancia y llamadas, Responsable de tecnología y mantenimiento. Debido al numérico de personal que representa el área operativa, logra que se denomine como la razón de ser de la institución, y es por ellos que es importante conocer el desempeño y la satisfacción con la que están realizando cada una de las actividades encomendadas.

3.2. Análisis e interpretación de resultados

Al efectuar el análisis de los resultados obtenidos, se ha considerado distinguir cada uno de las interrogantes entre los datos generales de los encuestados y las variables de estudio que intervienen en la actual investigación, de acuerdo al análisis de la evaluación de desempeño y el rendimiento de personal con el que se facilite un mayor funcionamiento del Sistema Integrado de Seguridad ECU 911 sede Esmeraldas.

3.2.1. Datos generales

Tabla 1. Tiempo que labora

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 3 años	14	25%
De 4 a 7 años	40	73%
Más de 7 años	1	2%
TOTAL	55	100%

Fuente: Investigación de campo

Se evidencia que la institución mantiene niveles de rotación en el 73% del personal que tiene una antigüedad mayor a 4 años y el 25% en el personal que tiene una duración en la institución mayor a 1 año, pero inferior a 3 años.

Tabla 2. Cargo actual

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Evaluador de operaciones local	39	71%
Analista de Operaciones locales	9	16%
Evaluador de llamada	5	9%
Operador de llamada	2	4%
TOTAL	55	100%

Fuente: Investigación de campo

Considerando los datos de la tabla 2, se destaca que el 71% del personal de la institución se encuentra en el cargo como evaluadores de operaciones local, debido a las actividades que tienen que realizar, y la existencia de alta demanda dentro de este cargo como se establece en la estructura organizacional del Centro local de Esmeraldas.

3.2.2. Evaluación de desempeño

El 95% de los encuestados responden que no hay un responsable que se encarga de valorar el estado del personal de la institución; por ende, se justifica que el 78% de los mismos tengan la percepción de que nunca han sido evaluados emocionalmente, frente al restante 22% que lo percibe entre siempre, casi siempre y casi nunca, como lo evidencia la tabla No. 3

Tabla 3. Frecuencia de la valoración del estado de personal

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	2%
Casi siempre	6	11%
Casi nunca	5	9%
Nunca	43	78%
TOTAL	55	100%

Fuente: Investigación de campo

Tabla 4. Ingreso a la institución

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Proceso de selección externo	32	58%
Concurso interno	2	4%
Recomendación personal	11	20%
Encargo	0	0%
Otros	10	18%
TOTAL	55	100%

Fuente: Investigación de campo

En base a los datos de la Tabla 4, se evidencia que el 62% del personal ingresó por concurso interno y externo, respondiendo a características específicas para desempeñar el cargo que se les asigna. El resto del personal ha ingresado por recomendaciones personales y otros procesos.

3.2.3. Valoración del desempeño laboral

Tabla 5.

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Anualmente	49	89%
Semestralmente	4	7%
Casi nunca	0	0%
Nunca	2	4%
Otros	0	0%
TOTAL	55	100%

Fuente: Investigación de campo

De acuerdo a la Tabla 5 se revela que el 89% del personal encuestado ha sido evaluado anualmente, mientras que el resto del porcentaje del personal obedecen al tiempo de permanencia en la institución en el cual no han tenido aun la oportunidad de atravesar un proceso de evaluación de desempeño el cual realiza la institución una vez al año.

Tabla 6. Importancia de evaluar el desempeño laboral

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	44	80%
No	4	7%
Parcialmente	7	13%
TOTAL	55	100%

Fuente: Investigación de campo

De acuerdo a la información que nos revela la Tabla 6 el 80% considera que es importante el proceso de evaluar el desempeño laboral, lo cual coincide con el porcentaje de los encuestados que han pasado el proceso de evaluación de desempeño como se evidencia en la tabla 5.

Tabla 7. Reconocimiento y motivación del desempeño de los trabajadores

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	4%
Casi siempre	13	24%
Casi nunca	29	53%
Nunca	11	20%
TOTAL	55	100%

Fuente: Investigación de campo

En relación a los resultados que se muestran en la Tabla 7, el 53% de los encuestados asegura que casi nunca la institución reconoce su desempeño y los motiva a seguir mejorando.

3.2.4. Beneficios y compensaciones

En este apartado se recoge la opinión de los consultados sobre las formas de recompensas que podrían recibir dentro de la institución, relacionadas con reconocimiento económico, día de descanso, préstamos de la empresa, capacitaciones, farmacia y comisariato. Es por ello que en la encuesta aplicada se evidencia que el 93% de los encuestados afirma que no se reconoce económicamente el esfuerzo que realiza, y solo se enfocan en realizar las actividades que les corresponden. El 7% asegura que, si se reconoce económicamente dicho esfuerzo, pero siempre y cuando se haga énfasis sobre el mismo.

Tabla 8. Reconocimiento de alguna situación especial

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	31%
No	38	69%
TOTAL	55	100%

Fuente: Investigación de campo

De acuerdo a la Tabla 8 se evidencia que el 69% de los encuestados afirman que no se ofrecen días de descanso para reconocer alguna situación especial del trabajador, ya que mantienen horarios poco flexibles; mientras que el 31% asegura que, si se lo realiza de forma muy repentina, generalmente cuando es el cumpleaños de la persona.

Conforme la encuesta aplicada revela que el 96% de los encuestados no disponen de un sistema de préstamos por parte de la empresa, considerando que la empresa se rige únicamente a cancelar el sueldo del personal, sin embargo, el 4% asegura que dentro de la empresa si se puede acceder a un préstamo si se habla con los encargados de los pagos.

De acuerdo con la información recopilada se evidencia que el 100% de los encuestados asegura que la institución no cuenta con ningún comisariato, farmacia u otros.

Tabla 9. Ofrecimiento de planes de capacitación

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	34	62%
No	21	38%
TOTAL	55	100%

Fuente: Investigación de campo

En base a los resultados de la Tabla 9, el 62% personal asegura que la empresa los capacita en sus áreas de trabajo, en busca de generar resultados en el desempeño de la institución.

3.2.5. Variable dependiente: Rendimiento de personal

En esta parte se reúne la opinión de los encuestados relacionado a factores que inciden en el correcto desarrollo de las actividades laborales tales como: instalaciones en las cuales realizan sus funciones, el manejo de las relaciones dentro de la institución, la valoración del estado emocional, flexibilidad en los horarios de trabajo, definición de procedimiento.

Tabla 10. Calificación del entorno laboral

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	0	0%
Bueno	0	0%
Regular	12	22%
Malo	34	62%
Muy malo	9	16%
TOTAL	55	100%

Fuente: Investigación de campo

Conforme la encuesta aplicada se evidencia que el 62% del personal califica como malo el lugar de trabajo, ya que consideran no se cuenta con un buen ambiente laboral, mientras que el 22% dice que es regular porque no socializan mucho, el 16% asegura que es muy malo ya que existe una gran desorganización y falta de liderazgo, lo cual hace que no se sientan a gusto dentro del lugar.

Tabla 11. Horarios flexibles

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	4	7%
Bueno	11	20%
Regular	21	38%
Malo	15	27%
Muy malo	4	7%
TOTAL	55	100%

Fuente: Investigación de campo

De acuerdo a la Tabla 11, se evidencia que el 38% de los encuestados manifiesta que los horarios flexibles son regulares, ya que resulta complicado de gestionar y que se cambien por la razón de que son manejados de forma generalizada. El 27% menciona que es malo ya que no existe flexibilidad por ninguna causa, el 20% menciona que es bueno ya que se ajusta a sus horarios y pueden desarrollar sus actividades de manera efectiva, el 7% dice que es muy

bueno ya que no tienen ningún tipo de inconveniente con él y el 7% asegura que es muy malo ya que no tiene flexibilidad con el personal, por lo cual sin importar nada deben trabajar según se les da la disposición.

Tabla 12. Procedimientos claros, tareas y organización

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	0	0%
Bueno	1	2%
Regular	15	27%
Malo	29	53%
Muy malo	10	18%
TOTAL	55	100%

Fuente: Investigación de campo

En los resultados de la Tabla 12, el 53% de los encuestados afirma que son malos, ya que dentro de la empresa existe desorganización y falta de comunicación, lo cual genera que al momento de realizar una tarea existan dudas o a su vez se duplique el trabajo al no tener claro los procedimientos, generando que se desperdicien recursos.

Tabla 13. Realizan actividades TEAM BUILDING

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	2	4%
Bueno	6	11%
Regular	20	36%
Malo	19	35%
Muy malo	8	15%
TOTAL	55	100%

Fuente: Investigación de campo

En la Tabla 13, se concluye que el 86% valora el trabajo en equipo entre regular, malo y muy malo, ya que no existe una comunicación efectiva que les permita desarrollar un trabajo en equipo de manera eficiente, sino por el contrario muchas de las veces esto genera conflicto entre el personal ya que no muestran empatía por acoplarse y mucho menos por realizar una actividad de manera efectiva como equipo.

Tabla 14. Definición de funciones

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	16	29%
Casi siempre	26	47%
Casi nunca	12	22%
Nunca	1	2%
TOTAL	55	100%

Fuente: Investigación de campo

En base a la Tabla 14, el 47% asegura que las funciones del personal están definidas, pero en ocasiones se deben realizar retroalimentación de algunas, para evitar que se genere un conflicto en su realización.

Tabla 15. Potencialización de las competencias profesionales

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	4%
Casi siempre	18	33%
Casi nunca	28	51%
Nunca	7	13%
TOTAL	55	100%

Fuente: Investigación de campo

Conforme a la Tabla 15, se demuestra que el 64% de los encuestado mencionan que casi nunca y nunca, se impulsan las competencias profesionales del personal, lo cual genera que estos no desarrollen sus capacidades al máximo y por ende limiten su conocimiento en torno a las actividades que realizan, generando una insatisfacción en el personal, pero sobre todo que este no se sienta motivado a obtener más conocimientos para poder desempeñarse de manera óptima.

Tabla 16. Identificación de las falencias operativas

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	24	44%
Casi siempre	21	38%
Casi nunca	6	11%
Nunca	4	7%
TOTAL	55	100%

Fuente: Investigación de campo

En la Tabla 16, se establece que el 44% de los encuestados considera que siempre es importante que se identifique estas falencias con la intención de que sean resueltas de manera efectiva, pero sobre todo que no afecten el entorno laboral ni el desempeño de las funciones de la institución.

Tabla 17. Elaboración del plan de mejora

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	50	91%
No	4	7%
Parcialmente	1	2%
TOTAL	55	100%

Fuente: Investigación de campo

De acuerdo a la Tabla 17, el 91% de encuestados asegura que, si está de acuerdo, ya que afirman que la elaboración de este permitirá que se mejore el desempeño del rendimiento laboral, tomando en cuenta que impulsa las capacidades de cada uno de los colaboradores, pero a su vez también permite mejorar el desempeño de las funciones de la empresa.

Tabla 18. Definición de la gestión del talento humano

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Muy buena	20	36%
Regular	32	58%
Mala	3	5%
TOTAL	55	100%

Fuente: Investigación de campo

Según expone la Tabla 18, los encuestados asegura que la definición de la gestión del talento humano es regular ya que todas las funciones no se encuentran bien definidas, existe desorganización, mala comunicación y sobre todo falta de liderazgo.

3.2.6. Análisis de agrupación de las variables

Al realizar un análisis agrupado se ha considerado pertinente realizar una comparación entre la valoración del estado emocional por parte de la institución hacia sus colaboradores de acuerdo al tiempo de trabajo, facilitando así elaborar la siguiente figura:

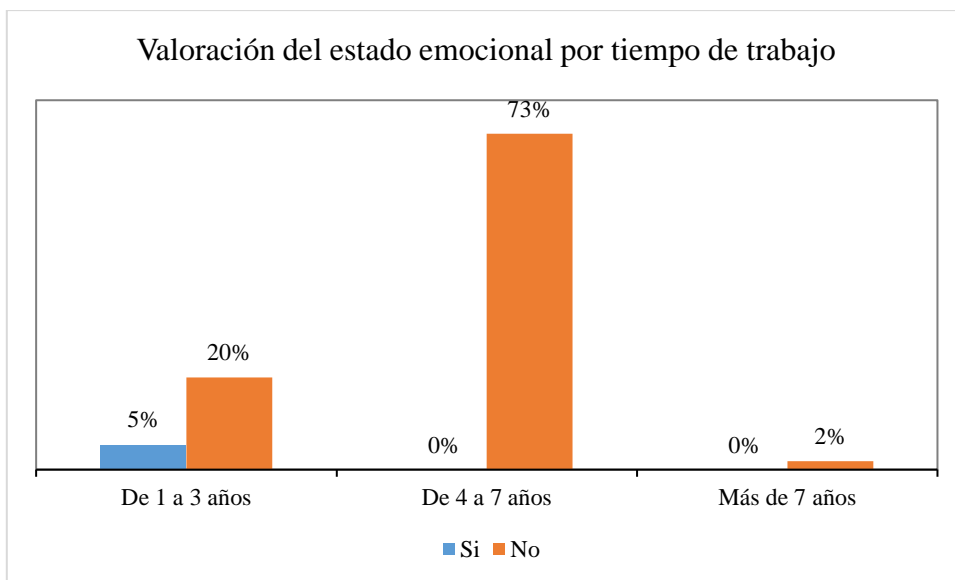


Figura 3. Valoración del estado emocional de los colaboradores por tiempo de trabajo

Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior, se observa que los operadores que han trabajado entre 4 a 7 años consideran en un 73% que la institución no ha sabido valorar el estado emocional de sus trabajadores, mientras que solamente el 5% de los encuestados que laboran entre 1 a 3 años califican que si se evalúan las emociones de los trabajadores. Es decir, que en base a estas cifras se conoce que al menos siete de cada diez operadores del Sistema Integrado de Seguridad ECU 911 sede Esmeraldas, no se encuentran conformes con las maneras en que se evalúan el estado emocional de los trabajadores lo cual también afecta a sus niveles de rendimiento.

De la misma manera, las variables independiente y dependiente se enfocan hacia la importancia de la evaluación de desempeño y falencias operativas del rendimiento de

personal respectivamente, por lo cual se presentan porcentajes conjuntos de acuerdo como se visualiza en la siguiente figura que se muestra a continuación:

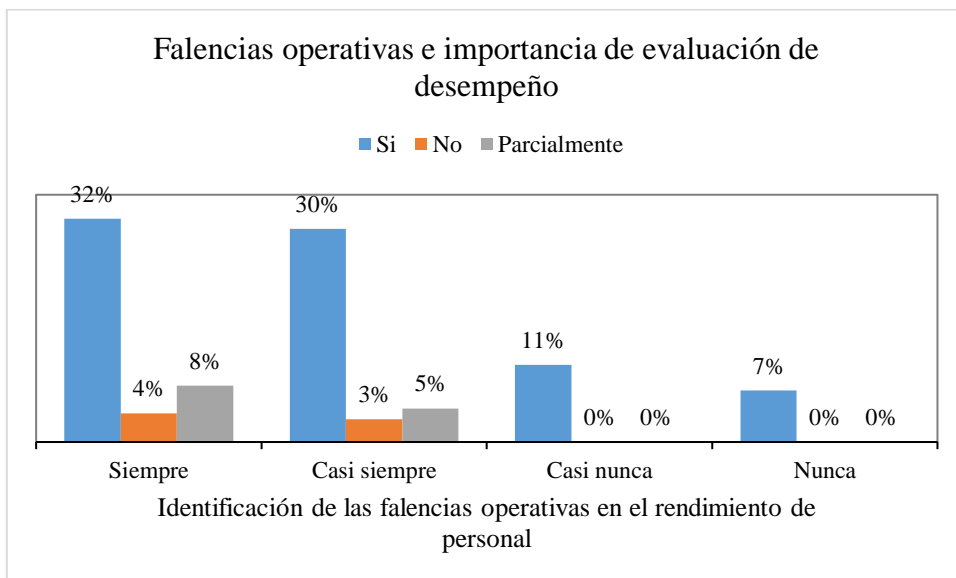


Figura 4. Importancia de la evaluación de desempeño e identificación de falencias operativas

Al visualizar los porcentajes de la figura anterior, se destaca que el 62% de los técnicos operativos les otorgan una alta importancia a la evaluación de desempeño quienes a su vez señalan también que siempre y casi siempre se identifican las falencias operativas durante el cumplimiento de las actividades diarias, mientras que solamente el 7% de los encuestados no consideran importante la evaluación de desempeño de los trabajadores aunque se hayan detectado fallas durante la ejecución de las acciones encomendadas.

En base a estos resultados, se refleja que al menos tres de cada cinco operadores del Sistema Integrado de Seguridad ECU 911 sede Esmeraldas apoyan a la evaluación de personal pues con ello se facilita la reducción de errores que pudieran cometerse al cumplir con las funciones operativas que le competen a cada puesto de trabajo.

CAPITULO 4

DISCUSIÒN

4.1. Discusión de resultados

El desarrollo de la presente investigación se centra en analizar el rendimiento laboral del personal y como contribuye en su rendimiento, mencionan la importancia del desempeño laboral se evidencia que el 80% de los encuestados asegura que si conoce la importancia de evaluar el desempeño laboral puesto que han vivido este proceso dentro de la institución y a través de este se identifica las posibles falencias que deben ser mejoradas dentro de cada cargo para un mejor desempeño, mientras que el 13% asegura que lo conoce de forma parcial ya que no están muy informados sobre el tema y el 7% asegura que no conoce nada sobre este, ya que no han tenido información sobre el mismo y por el poco tiempo de permanencia en la institución aún no han podido realizar este procedimiento.

Dentro de la motivación laboral se establece que el 93% de los encuestados afirma que no se reconoce económicamente el esfuerzo que realizan. El 7% asegura que, si se reconoce económicamente dicho esfuerzo, pero siempre y cuando se haga énfasis sobre el mismo, caso contrario este es pasado por alto y no se recibe incentivo alguno.

Según Alles (2002), establece que los indicadores son esenciales para determinar el desempeño laboral de la institución, siendo la valoración emocional un factor relevante se evidencia que el 78% afirma que nunca se realiza la valoración emocional del personal, mientras que el 11% manifiesta que casi siempre se realiza, el 9% asegura que casi nunca y el 2% dice que siempre, por lo que si se compara con el trabajo realizado por Chiang y Neira (2015) se destaca que la valoración emocional de los trabajadores está dado por la satisfacción en el reconocimiento de las actividades cumplidas pues solamente uno de cada cuatro funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano informan mantener excelentes relaciones con los jefes departamentales. Por lo que si se comparan estos resultados, se tiene que mayoría del personal asegura que nunca se realiza ya que no existe un encargado que

desarrolle esta función, sin embargo, mencionan que la institución si se preocupa por su bienestar de manera general.

En cuanto a la importancia del desempeño laboral se evidencia que el 80% de los encuestados asegura que, si conoce la importancia de evaluar el desempeño laboral puesto que a través de este se identifica las posibles falencias que deben ser mejoradas dentro de cada cargo para un mejor desempeño, mientras que el 13% asegura que lo conoce de forma parcial ya que no están muy informados sobre el tema y el 7% asegura que no conoce nada sobre este, pues han tenido información sobre el mismo.

Así lo menciona Zuñiga (2016), menciona que dentro de las organizaciones es fundamental que se realice una Evaluación Integral, considerando que es una herramienta cada día más utilizada para evaluar desempeño y resultados. Los principales aspectos permiten establecer el desempeño personal, medir las competencias o conductas, para el impulso del desarrollo.

Los resultados obtenidos del instrumento de evaluación que el 53% de los encuestados manifiesta que dentro de la institución casi se reconoce y motiva el desempeño de los trabajadores, mientras que el 24% expresa que casi siempre, el 20% dice que nunca y el 3% expone que siempre. Evidenciando que solo en ocasiones la institución reconoce su desempeño y los motiva a seguir mejorando, pero esto es muy rara vez, lo cual en ocasiones genera molestias debido a que no sienten que se valora lo que hacen por la institución

Luego de completar el proceso de análisis de datos, se establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones del estudio

.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El rendimiento laboral se fundamenta hacia el alcance de las metas y objetivos de manera individual de acuerdo a la capacidad de cada trabajador quien, a su vez, deberá sentirse motivado para que se sienta realmente comprometido con sus funciones encomendadas, mientras que el desempeño laboral se enfoca en la manera en que trabaja un empleado en relación a sus conocimientos, habilidades adquiridas y demás competencias laborales, las mismas que pueden ser evaluadas de acuerdo a las políticas y exigencias de la organización para la que se encuentre laborando el trabajador.

La metodología de estudio está dado en las fuentes de recopilación de datos tanto primarias como secundarias, por lo cual se ha utilizado la encuesta como principal instrumento de información por lo que se destaca que el universo poblacional se conforma por los 55 servidores del área operativa del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 Esmeraldas, cuyas interrogantes se han planteado para analizar la evaluación de desempeño y el rendimiento de personal en favor del funcionamiento de la institución estableciendo así como variable dependiente e independiente respectivamente, de esta manera es posible establecer una comparación entre variables de estudio mediante el diseño de tablas y figuras estadísticas con las que se faciliten la interpretación de los resultados obtenidos.

Se establece que los empleados mantengan un excelente nivel de rendimiento, lo cual les permita cumplir con los objetivos programados por la organización a través de la realización de sus tareas, cumpliendo con sus funciones en el tiempo adecuado. Los directivos del área operativa del Servicio de Seguridad ECU 911 se interesen por tener empleados con alto rendimiento, personas que les permitan optimizar el tiempo de atención para lograr los objetivos operacionales de la empresa superando las expectativas que se hayan señalado. Se concluye que la evaluación de desempeño analiza el desempeño tanto individual como grupal de un empleado, lo que permitirá considerar las mejoras y los resultados que ese empleado

obtuvo en su actividad operacional. Es importante, porque cuando los equipos están bien alineados, mayor es la efectividad de sus acciones, el intercambio de ideas y conocimientos, su relación y comunicación interpersonal, lo que potencia el logro de las metas de la organización.

5.2. Recomendaciones

Es recomendable que se relacione el desempeño para mejorar el rendimiento laboral del talento humano del Servicio de Seguridad ECU 911 facilitando en este sentido la comprensión del presente documento.

Es recomendable mejorar el proceso de inducción por competencias laborales en los agentes, implementando un taller de inducción que permita un mejor aprendizaje y por lo tanto pueda desarrollar mejor los conocimientos en su puesto de trabajo.

Es recomendable que se siga analizando el rendimiento laboral de manera que se logre generar un ambiente laboral armonioso, pero sobre todo que se mantenga una comunicación efectiva, la colaboración de manera que se satisfagan a los servidores.

REFERENCIAS

- Aguado, D. (2018). *HR Analytics: Teoría y práctica para una analítica de recursos humanos con impacto*. Madrid: Esic Editorial.
- Alles, M. (2007). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2011). *5 Pasos para transformara una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Montevideo, Uruguay: Granica.
- Asamblea Nacional. (01 de agosto de 2018). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de Asamblea Nacional: <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador.pdf>
- Ballvé, A., & Debeljuh, P. (2013). *Misión y valores: La empresa en busca de sus sentido*. Buenos Aires, Argentina: Gestión 2000.
- Blanco, A. (2015). *Trabajadores Competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos y competencias*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Chiang, M. M., & Neira, M. J. (20 de diciembre de 2015). *Scielo: Ciencia & Trabajo*. Obtenido de Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492015000300001
- Chiang, M., Martín, M., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España: Universidad Pontifica Comillas,.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. New York: McGraW-Hill Education.
- Código del Trabajo*. (26 de septiembre de 2012). Obtenido de Ministerio del Trabajo: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Cornejo, J. (2015). *Como ser un empleado exitoso*. México D.F.: Author Solutions.

- Cuenca, J. (2014). *Manual de dirección y gestión de recursos humanos en los gobiernos locales*. Madrid: Intituto Nacional de Administración Pública.
- Cuenú, J. (2013). *La estructura organizacional* . Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Cuesta, A. (2018). *Manual para la evaluación de desempeño laboral*. Lima, Perú: Ediciones Macro.
- ECU 911. (15 de marzo de 2018). *Informe de Gestión Anual:* . Obtenido de <https://www.ecu911.gob.ec/wp-content/uploads/2018/03/Informe-de-Gesti%C3%B3n-Anual-2017.pdf>
- ECU 911. (15 de julio de 2018). *Servicio Integrado de Seguridad ECU 911*. Recuperado el 20 de agosto de 2020, de <https://www.ecu911.gob.ec/servicio-integrado-de-seguridad-ecu-911/>
- ECU 911. (2019). *Organigrama Instucional: Servicio Integrado de Seguridad ECU911*. Recuperado el 20 de agosto de 2020, de <https://www.ecu911.gob.ec/organigrama-institucional/>
- Eguiguren, M., & Barroso, E. (2013). *Empresa 3.0: Políticas y valores corporativos en una cultura empresarial sostenible* . Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Fernández, M. (2015). *Análisis y Descripción de puestos de trabajo* . Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A. .
- Fleitman, J. (2014). *Evaluación integral para implementar modelos de calidad* . México D.F. : Editorial Pax México.
- Fuente, D., Fernández , I., & García, N. (2016). *Administración de empresas en Ingeniería*. Oviedo, España: Universidad de Oviedo .
- Gabini, S. (2018). *Potenciales Predictores del Rendimiento Laboral*. Buenos Aires, Argentina: Teseo.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Valoración de Puestos de Trabajo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Gómez, J. (2015). *Eficacia Directiva*. Madrid, España: Díaz De Santos.
- Gutiérrez, E., & Gutiérrez , K. (2019). *Comportamiento Organizacional*. México D.F. : Tecnológico Nacional de México.

- Huetteman, L. (2019). *El Tesoro de los Valores Corporativos* . Florida: Booklocker.com, Incorporated.
- Hunsaker, P., & Tony, A. (2014). *El nuevo arte de gestionar equipos* . Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- LOSEP. (19 de mayo de 2017). *Ley Orgánica de Servicio Público*. Obtenido de Asamblea Nacional: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DEL-SERVICIO-PUBLICO.pdf>
- Maldonado, J. (2015). Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional. *Gestiopolis: Conocimiento en Negocios*, 1-369. Recuperado el 3 de marzo de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/comportamiento-desarrollo-y-cambio-organizacional/>
- Martínez, M. (2012). *La evaluación del rendimiento* . Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, M., & Salvador , M. (2015). *Aprender a trabajar en equipo*. Barcelona , España: Paidós.
- Orgemer, G. (2012). *Enciclopedia de Recursos Humanos*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Reglamento Interno de Administración del Talento Humano del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911*. (19 de mayo de 2016). Obtenido de Servicio Integrado de Seguridad ECU 911: [https://www.ecu911.gob.ec/TransparenciaArchivo/MAYO%202017/anexo%20a3\)/REGLAMENTO%20INTERNO%20DE%20ADMINISTRACION%20DEL%20TT HH.pdf](https://www.ecu911.gob.ec/TransparenciaArchivo/MAYO%202017/anexo%20a3)/REGLAMENTO%20INTERNO%20DE%20ADMINISTRACION%20DEL%20TT HH.pdf)
- Rodríguez, J. (2011). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Ctalunya, España: Editorial UOC.
- Ruiz, J. (2014). *Sociología de las Organizaciones Complejas*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Siliceo, A. (2014). *Capacitación y desarrollo de personal* . México D.F. : Limusa Noriega Editores.
- Toran, F. (2013). *Misión y Visión: Emprendimiento con sentido y rumbo*. Nueva Delhi: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Torres, J., & Jaramillo , O. (2014). *Diseño y Análisis de puesto de trabajo* . Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

Zabala, A. (2019). *La Guía Witorg. Un enfoque integral para evolucionar tu sistema organizativo y alcanzar tus metas*. Madrid, España: Bubok Publishing S.L. .

ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DEL SIS ECU 911

Tiempo que labora en la entidad: _____

Denominación del cargo que ocupa actualmente: _____

1. ¿Existe un responsable que se encarga de valorar el estado del personal de la institución?

SI: NO:

De existir con qué frecuencia se realiza:

1. Siempre	<input type="checkbox"/>	3. Casi nunca	<input type="checkbox"/>
2. Casi siempre	<input type="checkbox"/>	4. Nunca	<input type="checkbox"/>

2. Usted ingresó a la institución a través de:

Proceso de selección externo ____
Recomendación personal ____
Concurso interno ____
Encargo ____
Otros ____

3. ¿Con qué periodicidad la entidad realiza la evaluación sobre el desempeño laboral?

ANUALMENTE ____
SEMESTRALMENTE ____
CASI NUNCA ____
NUNCA ____
OTROS ____

4. ¿Conoce la importancia de evaluar el desempeño laboral?

1. Si	<input type="checkbox"/>	3. Parcialmente	<input type="checkbox"/>
2. No	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

5. ¿Dentro de la institución se reconoce y motiva el desempeño de los trabajadores?

1. Siempre	<input type="checkbox"/>	3. Casi nunca	<input type="checkbox"/>
2. Casi siempre	<input type="checkbox"/>	4. Nunca	<input type="checkbox"/>

6. De ser positiva su respuesta conteste:

RECONOCIMIENTO	MARCAR CON UN X	
	SI	NO
• La empresa reconoce económicamente el esfuerzo o logro de los trabajadores		
• Se ofrecen días de descanso para reconocer alguna situación especial del trabajador		
• Se dispone de un sistema de préstamos por parte de la empresa		
• Se goza del comisariato, farmacia, otros.....		
• La empresa ofrece planes de capacitación de forma constante en áreas afines a cada		

7. ¿Cómo califica el entorno laboral dentro de la institución? **Señale con una x en los casilleros del 1 al 5, donde 5 es muy bueno y 1 es muy malo**

ASPECTOS	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
	5	4	3	2	1
Lugar de trabajo					
Horarios flexibles					
Procedimientos claros, tareas y organización					
Realizan actividades TEAM BUILDING trabajo en equipo					

8. ¿Usted considera que las funciones dentro de la institución se encuentran definidas?

1. Siempre	<input type="checkbox"/>	3. Casi nunca	<input type="checkbox"/>
2. Casi siempre	<input type="checkbox"/>	4. Nunca	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

9. ¿Se potencializan las competencias profesionales dentro de la institución?

1. Siempre	<input type="checkbox"/>	3. Casi nunca	<input type="checkbox"/>
2. Casi siempre	<input type="checkbox"/>	4. Nunca	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

10. ¿Considera que identificar las falencias operativas, en torno al rendimiento laboral, genera beneficios para la institución?

1. Siempre	<input type="checkbox"/>	3. Casi nunca	<input type="checkbox"/>
2. Casi siempre	<input type="checkbox"/>	4. Nunca	<input type="checkbox"/>

11. ¿Estaría de acuerdo con la elaboración de un plan de mejora que contribuya a perfeccionar el rendimiento laboral dentro de la institución? Y fundamente su respuesta

RESPONDA	SEÑALE CON UNA X	RESPONDA PORQUE
SI		
NO		
PARCIALMENTE		

12. ¿Cómo definiría la gestión del talento humano de la institución en relación con todas sus funciones de responsabilidad con el personal? Y justifique su respuesta

RESPONDA	SEÑALE CON UNA X	RESPONDA PORQUE
EXCELENTE		
MUY BUENA		
REGULAR		
MALA		

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN


Anexo 2. Formato de la validación del instrumento

	CRITERIOS A EVALUAR	OBSERVACIONES
--	---------------------	---------------

Í T E M	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
ASPECTOS GENERALES									SI	NO	OBSERVACIONES	
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario.												
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.												
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.												
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.												
VALIDEZ												
APLICABLE:									NO APLICABLE:			
APLICABLE A TENDIENDO LAS OBSERVACIONES:												
Validado por:												
C.I.:												
Firma:												
Fecha:												

**CERTIFICADO DE
APROBACIÓN -
AVANCE 1**

Yo, MGT. RAMÓN E ANGULO CUELLAR, certifico que la /el maestrante ING. ALEXIS ELIZABETH CELI CHÁVEZ, de la maestría en Gestión del Talento Humano ha finalizado satisfactoriamente el Avance 1, mismo que incluye la sección de Introducción, Marco Teórico, Marco Legal, Metodología e Instrumento validado.


A handwritten signature in blue ink is visible on a white background. The signature is stylized and appears to be the name of the signing official, Ramón E. Angulo Cuellar.

Firma docente asesor/a

CERTIFICADO DE APROBACIÓN

CERTIFICADO DE APROBACIÓN – AVANCE 2

Yo, MGT. RAMÓN E ANGULO CUELLAR, certifico que el /el
maestrante ING. ALEXIS ELIZABETH CELI CHÁVEZ, de la maestría
en Gestión del Talento Humano ha finalizado satisfactoriamente el Avance
1, lo que incluye la sección de **Introducción, Marco Teórico,
Fundamentación Legal, Metodología e Instrumento validado, Análisis
de datos y Resultados**



Firma docente asesor/a

