PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TÍTULO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES DE LA DIRECCION DE HIGIENE DEL GADMCE

Autora:

Hilda Pilar Quiñonez Valencia

Asesor:

Ph.D. Roxana Benítez

Mayo de 2022

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, mención prevención de riesgo laborales.

LECTOR 1

……

LECTOR 2

……

Ph.D. Roxana Benítez

Asesora del Proyecto de Investigación

……

Ing. Yanina Bazurto. Mgt
Coordinador de Maestría Gestión de Talento Humano

……

Ing. Jenny Anchundia Espinoza
Secretaria de Maestrías

Esmeraldas, 2022

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Quien suscribe, **HILDA PILAR QUIÑONEZ VALENCIA** con cédula de identidad Nº **0803015056**, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO** son absolutamente originales, auténticos y personales.

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

HILDA PILAR QUIÑONEZ VALENCIA
C.I. 0803015056

DEDICATORIA

Esta investigación se la dedico a Dios como ser Supremo, por haberme bendecido en todo momento ya que sin Él no lo habría podido culminar, porque he recibido el más grande hermoso tesoro; la vida.

A él creador de todo cuanto existe, quien ha iluminado mi camino y me ha llenado de bendiciones, quien me ha brindado amor, esperanza y alegría a mi vida, le entrego con todo mi corazón un fervoroso agradecimiento.

A mi madre que ha sido el pilar importante en mi vida, que, con su apoyo incondicional y sus sabios consejos y por creer en mi capacidad a ellos dedico cada día el esfuerzo para desarrollar esta investigación.

A mi esposo, por brindarme la comprensión apoyo, a mis hijos y allegados, de igual manera a mis queridos maestros que, con sus conocimientos, ayuda oportuna y desinteresada contribuyeron en el desarrollo del trabajo investigativo

HILDA PILAR QUIÑONEZ VALENCIA
C.I. 0803015056

AGRADECIMIENTO

Agradezco con todas las fuerzas de mi ser a DIOS TODOPODEROSO para encaminarme y no desmayar en el desarrollo del proceso investigativo, y con ello pueda consolidar esta obra a feliz término.

Por la invaluable presencia de los catedráticos que supieron guiarme, orientarme y asistirme con sus enseñanzas y experiencias para el trabajo investigativo se haya terminado en forma exitosa

Un pleno agradecimiento de todo corazón para todos quienes me han acompañado, durante el proceso investigativo, aun sabiendo que el sendero fuera muy pedregoso, me motivaron, y brindando su aporte, afecto, comprensión, alegría, me alentaron para perseverar en la en la investigación.

De igual manera especial a Ph.D. Roxana Benítez por confiar en mí y apoyarme en los momentos más difíciles.

HILDA PILAR QUIÑONEZ VALENCIA

C.I. 0803015056

ÍNDICE

Tribunal De Graduación .....…….**¡Error! Marcador no definido.**
Declaración De Autoría .....**¡Error! Marcador no definido.**
Dedicatoria.....**¡Error! Marcador no definido.**
Agradecimiento..... v
Introduccion……..…1
Planteamiento del problema ……...….2
Justificación ……3
Objetivos……....4
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO 6
1.1 Gestión administrativa 6
1.1.1 Talento humano 6
1.1.2 Importancia 7
1.1.3 Características 7
1.2 Gestión del talento humano 8
1.1.3 Análisis y descripción de puestos 10
1.1.4 Evaluación del talento humano 12
1.1.5 La Cultura organizacional 13
1.1.5.1 Clima laboral 14
1.1.6 Modelo de Evaluación 360° 16
1.2 Antecedentes 22
1.3 Base Legal 24
CAPÍTULO 2: METODOLOGIA 27
2.1. Tipo de estudio 27
2.2 Definición conceptual y operacionalización de las variables 28
2.3 Métodos de investigación 31
2.4 Población y muestra 32
2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos 32
Capítulo 3: Resultados 34
Capitulo 4: Discusión 45
Capitulo 5: Conclusiones Y Recomendaciones 48
Bibliografia **53**

Índice de Tablas

Tabla 1: Dimensión comunicación 34
Tabla 2 Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás 35
Tabla 3Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona. 35
Tabla 4Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás. 36
Tabla 5 Es capaz de relacionarse y tratar con el resto del personal 36
Tabla 6 Cuando se le presenta un obstáculo lo ve como una oportunidad en lugar de verlo como un problema 37
Tabla 7 Proactivo 37
Tabla 8 Tolerancia a la presión 38
Tabla 9 Empoderamiento 38
Tabla 10 Compromiso 39
Tabla 11 Iniciativa 39
Tabla 12 Dinamismo 39
Tabla 13 Se relaciona con las personas en forma cordial y respetuosa 40
Tabla 14 Crea un ambiente de cooperación de equipo más que de competencia. 40
Tabla 15 Muestra respeto ante las ideas, sentimientos y sugerencias de otros. 41
Tabla 16 Agilidad en el desempeño 41
Tabla 17 Actitud personal 42
Tabla 18 Responsabilidad 42
Tabla 19 Interés 43
Tabla 20 Perseverancia en el trabajo 43

INTRODUCCION

El presente trabajo investigativo se enfocó al estudio investigativo sobre la evaluación al desempeño de puestos en base al distributivo en la Dirección de Higiene del GADMCE, ejerciendo un monitoreo, seguimiento y control de la permanencia de los colaboradores en los puestos de trabajo, diagnosticando las necesidades básicas del talento humano y su organización institucional, a través de la descripción de puesto, y en base a las funciones que cada uno de ellos cumplen, por ende también se analizó las actividades y funciones que llevan a cabo y que éstas se cumplan conforme lo establecido.

En este sentido y conscientes de que los trabajadores son la esencia misma de la productividad de toda institución, y específicamente en el área de Higiene lo que se busca es fomentar y fortalecer la permanencia de los trabajadores en el puesto del trabajo en las plazas de guardianía, rutas de barrido alzado y recolección de desechos sólidos del GADMCE estableciendo principalmente varios puntos importantes como son el cumplimiento de la jornada laboral como lo establece la normativa de trabajo y también de las horas extras, suplementarias y nocturnas que algunos de ellos exige.

También se auscultó el proceso administrativo por cuanto no se evalúa el desempeño de puestos, acoplando las diversas responsabilidades y obligaciones que poseen en sus distintas áreas

Los colaboradores trabajan muchas veces sin conocer los objetivos estratégicos, y con ello desconocen las reglas administrativas, no le fijan las metas y objetivos que deben cumplirse durante un determinado periodo.

Por lo tanto, existe un bajo nivel de rendimiento laboral del talento humano en su puesto de trabajo, por cuanto muchos de ellos no asisten a laborar y/o abandonan en el transcurso de la jornada laboral; además los directivos no han tomado los correctivos a

esta situación.

Además, se ha evidenciado que los trabajadores no poseen una capacitación oportuna y adecuada para trabajar en equipo, liderazgo, proactividad, motivación y sinergia en concordancia con los objetivos estratégicos de la Jefatura de Higiene del GADMCE.

Planteamiento del problema

La presente investigación se realizó en la Dirección de Higiene del GADMCE para analizar el nivel de desempeño en los puestos de trabajo, ejerciendo un diagnóstico integral en la línea administrativa (jefatura) y conocer los diversos factores por los cuales diversos colaboradores poseen un alto nivel ausentismo o de abandono al puesto de trabajo durante la jornada de trabajo.

En este sentido, se analizó la carencia de un sistema de evaluación al desempeño de puestos en base al distributivo de la Dirección de Higiene del GADMCE y producto de ello no existe un eficiente control al talento humano, lo cual ha fomentado excluir una labor eficiente del equipo humano que trabaja en este departamento, provocando el cumplimiento de los objetivos y metas departamental.

Por lo tanto, frente a esta problemática se debe diseñar un plan de mejoramiento continuo que fortalezca el control para la permanencia del colaborador en el puesto de trabajo y por ende incrementar la productividad del talento humano, enfatizando el cumplimiento de metas y objetivos, con la finalidad de satisfacer a la comunidad esmeraldeña.

Desde otra perspectiva, se pudo evidenciar las diversas deficiencias en el proceso de evaluación al desempeño de puestos en base al distributivo de la Dirección de Higiene del GADMCE, tanto en la línea administrativa y operativa; factores que estuvieran estar repercutiendo en la calidad del servicio que presta los colaboradores de este departamento a la colectividad esmeraldeña.

En este contexto de la investigación, se deduce que dentro del proceso de evaluación al desempeño de puestos en base al distributivo de la Dirección de Higiene del GADMCE, denotando algunos inconvenientes: Escasa evaluación al desempeño de puestos, limitada eficiencia en el mecanismo de control de asistencia, escasos recursos, materiales para evaluar el rendimiento laboral en el puesto de trabajo, poca decisión asertiva para establecer la evaluación al desempeño de puestos, limitada logística para el trabajo operativo, bajo presupuesto para el funcionamiento de la entidad y no existe estrategias vinculadas al mejoramiento continuo para garantizar la permanencia de los colaboradores e incrementar la productividad de los mismos.

Bajo este escenario, no se sustenta su crecimiento en forma organizada y disminuye el potencial productivo que podría tener, al no estar delineados los puestos, departamentos o unidades administrativas que intervienen, ni el nivel de participación de estos; por lo que algunos de los colaboradores de la Dirección de Higiene del GADMCE, labora sin saber cuál es objetivo en común que persiguen, es decir, trabajan sin la orientación correcta sin encaminar sus esfuerzos hacia un cambio organizacional permitiendo que amenazas internas puedan debilitar la buena gestión del talento humano.

Para el desarrollo de este trabajo investigativo se estableció la formulación del problema: ¿De qué manera incide la limitada evaluación al desempeño de puestos en base al distributivo de la Dirección de Higiene del GADMCE?

Justificación

La **importancia** de esta investigación radica en conocer los factores que limitan la gestión de evaluación al desempeño de puestos, centrándose en el individuo como parte fundamental de la organización e indispensable para lograr los objetivos propuestos por la Dirección de Higiene del GADMCE;

Esta investigación se vinculó con el estudio de la permanencia en los puestos de los trabajadores de la Dirección de Higiene del GADMCE, mediante el control de los procesos de asistencia en base al distributivo que maneja la Unidad de Talento Humano e Higiene, de acuerdo a la ejecución de actividades y funciones que cada trabajador

desarrolla, en función de contribuir al proceso organizacional de personal de la Jefatura de Higiene.

El **motivo para** la realización de esta investigación es debido a que en la actualidad en la Dirección de Higiene del GADMCE viene funcionando sin contar con una adecuada gestión en la evaluación al desempeño de puestos, acoplando nuevos mecanismos de control que garanticen la permanencia de los colaboradores en el puesto de trabajo; y con ello facilite el desarrollo de las funciones de los colaboradores, permitiendo mejorar la productividad y competitividad en el GAD de Esmeraldas.

En este sentido, el presente trabajo investigativo propende auscultar los mecanismos de control de asistencia o permanencia en el puesto de trabajo de los colaboradores, y consecuentemente viabilizar los diversos correctivos, ejerciendo un monitoreo y seguimiento en las áreas de los puestos constatando físicamente lo establecido en el distributivo.

El estudio mantendrá **impactos favorables** a nivel social y por ello es imprescindible que la Dirección de Higiene del GADMCE contribuya verdaderamente al desarrollo colectivo, y por ello es necesario detectar las falencias, para tomar los adecuados correctivos y producir cambios en esta jefatura, a través del cumplimiento de manual de funciones, metodologías, y liderazgo y cambios del comportamiento, mediante adecuadas relaciones interpersonales e intergrupales.

En este contexto, **los beneficiarios** de la propuesta se orientó a los colaboradores que laboran en la Dirección de Higiene del GADMCE, por cuanto se diseñó un plan de mejoras que permita optimizar el monitoreo, seguimiento y control de la permanencia de los trabajadores en su puesto, y a su vez, pueda fortalecer el nivel de productividad del equipo humano.

Objetivos

Objetivo general

Evaluar el desempeño de puestos en la dirección de Higiene del GADMCE, periodo 2020.

Objetivos específicos

- Realizar la evaluación al desempeño de puestos utilizando el método 360 grados
- Diagnosticar las dimensiones de la evaluación al desempeño de puestos con los servidores de Dirección de Higiene del GADMCE
- Determinar los factores que limitan el control de la permanencia en el puesto de trabajo en la Dirección de Higiene del GADMCE

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO

Bases teóricas científicas

1.1 Gestión administrativa

En cuanto a la gestión administrativa, ésta se caracteriza por el proceso de dirigir las labores que ejecutan los colaboradores de la empresa, utilizando los recursos técnicos, económicos, logísticos y humanos para lograr los diversos objetivos institucionales (Silva, y Oviedo, 2014).

1.1.1 Talento humano

Es aquel individuo que mantiene una estructura mixta, adoptando sus recursos innatos y aprendidos, incorporando diversas competencias, atributos, potencialidades de una persona, vinculando los saberes, el saber ser, para encumbrarse con buena actitud (Cuevas, 2010).

Un talento es siempre un tipo especial de persona. Las empresas han detectado que un talento humano posee 4 aspectos esenciales, y se mencionan a continuación; el conocimiento, las habilidades, el juicio y la actitud. Son estas las características que los actuales caza talentos identifican en las personas antes de reubicarlas en una organización.

El conocimiento se trata del saber, la habilidad es el saber hacer lo que significa transformar el conocimiento en resultados, el juicio es donde la persona analiza la situación y el contexto, tiene espíritu crítico y es capaz de definir prioridades, la actitud trata de saber hacer que ocurra, trata de asumir riesgos y actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados (Chiavenato, 2009).

En este escenario, el equipo humano de una organización se ha convertido en el eje primordial, con el cual se puede ejecutar cada una de las actividades laborales que se hayan planificado, y para ello se unifican las capacidades físicas e intelectuales,

combinando con las aptitudes, destrezas sobre la línea productiva determinada, complementándose con una adecuada motivación, lo que incidirá favorablemente en el rendimiento laboral del individuo en la organización.

1.1.1.2 Importancia

Dentro de la organización el talento humano es un componente muy importante, por cuanto se considera de gran provecho a nivel productivo y social, brindando su apoyo y mecanismo, para que así se ejerza el cumplimiento de metas y objetivos planteados por la empresa, lo cual demuestra una adecuada gestión administrativa.

Como se ha dicho, el talento humano debe mantener un perfil participativo, con actitud dinámica, con proactividad se comprometa a potencializar la productividad de la organización, y mediante la formación al personal con temas relevantes, se pueda actualizar conocimientos y mejorar la preparación de los colaboradores, y de esta manera se pueda lograr los objetivos globales (Barretto, 2012).

1.1.1.3 Características

Según Marina (2015) manifiesta que:

> El talento humano debe poseer varias características que permita influenciar en el desempeño laboral de los trabajadores que laboran en cada una de las áreas establecidas, y en el proceso de selección que ejecutan los directivos de la organización (p. 52).

En efecto, la persona debe caracterizarse por su capacidad de crear, dirigir, aprender significativamente, evaluar, agregando diversas virtudes, con la finalidad de fortalecer su desempeño laboral, mostrando una actitud positiva, disciplinada y con iniciativa para alcanzar con responsabilidad los objetivos que requiere la empresa.

Incluso el talento humano debe mantener las capacidades para brindar soluciones dentro de su área de trabajo, evaluando en forma periódica cada uno de las actividades y tareas realizadas para mejorarlas y optimizarlas, vinculando ciertas virtudes individuales, como honestidad, puntualidad, responsabilidad y respeto.

1.1.2 Gestión del talento humano

Por otro lado, la gestión del talento humano, comprende una gama de políticas y procedimientos que se ejecutan dentro de la organización, interviniendo en cada uno de los procesos de selección del personal, así como también en la evaluación laboral (Chiavenato, 2010, p. 9).

En cuanto a la gestión del talento humano, esta se encuentra constituida por una planeación administrativa, ejerciendo el control del talento humano, impulsando el mejor desempeño del personal, con la finalidad que la empresa alcance de manera periódica el cumplimiento de sus metas y objetivos, a través del esfuerzo de sus trabajadores (Salazar, 2010, p. 47).

Del mismo modo, a los directivos de la organización le compete ejecutar una serie de procesos administrativos que permitan organizar las actividades que deben realizar el personal, analizando en forma clara y concisa los diversos aspectos laborales que involucre en el desempeño del trabajador, y con ello reflejar un mayor índice de productividad.

Por otra parte, este tipo de gestión, organiza, contrala y evalúa a cada uno de los miembros de la organización, enfatizando que para la realización de las actividades laborales se toma un tiempo estimado, y por ello el esfuerzo del individuo sirve para llevar su vida y logro su realización personal; cabe indicar que existe una correlación entre la existencia y el trabajo propiamente dicho (Alles, 2018).

Desde esta perspectiva, los directivos del talento humano, son los encargados de administrar el personal de toda organización, es decir, reclutar, seleccionar, contratar y formar a los trabajadores para que se potencialice su desempeño laboral; es necesario estimular, brindar planes de ascensos, para que el personal sienta alcanzar el éxito laboral, y esto depende del buen trabajo que desarrolle en la empresa, y con ello coadyuvar en la competitividad de la misma (Hernández, 2014).

En otras palabras, se hace difícil separar la interacción de los comportamientos de los

individuos de su organización donde laboran, y ellos actúan en concordancia a las funciones que mantenga el funcionario, trabajador o el colaborador; con este enfoque, las empresas categorizan en obreros, cuando trabajan por horas y empleado o funcionario cuando laboran en las áreas administrativas.

1.1.2.1 Planeación estratégica de la gestión del talento humano

En lo referente a la estrategia de cómo gestionar el talento humano, se prioriza el diseño, socialización y ejecución de los compendios de estrategias corporativas y a su vez, de su talento humano, la cual se obtiene mediante una planeación eficiente para administrar el personal (Azócar 2015).

Por consiguiente, en la organización se debe integrar la planeación estratégica para administrar el talento humano con la estrategia corporativa para que ambas estén sincronizadas, con la finalidad de alcanzar nuevas metas; por ende, la elaboración de la estrategia puede formularse después de la creación de la empresa, y entonces la estrategia se adapta en la organización.

Por lo tanto, para que exista un incremento productivo se debe ejecutar una adecuada planeación al recurso humano, y por ello se busca elevar el rendimiento laboral del personal, mejorando la atención y servicio al cliente, optimizando los tiempo, como están establecidos en la planeación institucional (Arrieta, 2015).

Ante todo, la organización prima que se utilicen todos los recursos necesarios y con la asistencia de los colaboradores se logre alcanzar las metas y objetivos de la empresa, analizando la sobre oferta de recurso humano, respetando la opción de empleo a las personas con discapacidad, mujeres y persona de minorías.

Es importante señalar que la unidad de talento humano, debe administrar el personal de acuerdo a los objetivos globales, economizando en la selección y contratación del recurso humano, integrando en una base de datos relacional para la otorgación de programas de capacitación y con ello se mejore la productividad de los colaboradores (Sandoval, 2016).

1.1.3 Análisis y descripción de puestos

Según Chiavenato (2016) explica que:

> En lo que ataña al análisis de puestos, los directivos de las organizaciones priman la contratación del mejor equipo humano, asumiendo los perfiles adecuados, las políticas selección, formación; y por ello es imprescindible aplicar la técnica de análisis de puestos, la cual busca obtener toda la información pertinente al puesto de trabajo en una empresa especifica (p. 65).

Del mismo modo, se puede señalar que esta técnicas en conjunto con otras herramientas pueden ser útiles para optimizar la asignación del personal idóneo de acuerdo a las funciones que se exige para el puesto de trabajo dentro del área respectiva en una organización determinada (Polsky, 2014).

Con otro criterio los autores Gallastegi & Landeta (2016) manifiestan que:

> Para cumplir con el análisis de puestos, los jefes de la unidad de talento humano deben ejecutar los procesos que permitan indagar las funciones, información, actividades, responsabilidades, el tipo de tareas que desarrolla el colaborador en el puesto de trabajo; todo ello con la finalidad de obtener información valida que permita decidir la contratación del recurso humano con las competencias adecuadas (p. 51).

Con lo expuesto, se puede deducir que el análisis de puesto, se caracteriza por ser proceso sistemático que permite clasificar y describir los puestos, obteniendo la información requerida para su descripción en el puesto; y en este proceso puede valorar las capacidades, conocimientos, habilidades y responsabilidades, vinculando el tipo de actividades a realizar, elementos que son prioritario para construir el perfil idóneo para el puesto de trabajo (Cooper, 2010).

1.1.3.1 Descripción del puesto

En cuanto a la descripción del puesto, es aquel proceso que se encarga de acumular toda la información relacionada con la responsabilidad y situación que mantiene un puesto de trabajo dentro de una organización, resaltando el rol, la interrelación que debe

mantener con los objetivos globales (Pérez, 2014).

En este marco, se deduce que mediante la descripción del puesto de trabajo, se especifica la ubicación, las responsabilidades, los deberes que debe cumplir para otorgar diversas soluciones o respuestas en el puesto; cabe indicar que la descripción, se la debe elaborar con absoluta claridad para que todos logren comprenderla en la institución.

Asimismo, es prioritario indicar que este proceso busca acoplar la información requerida, en cuanto a las tareas, actividades, además las cualidades, conocimientos, competencias y habilidades que debe poseer el individuo, para ejercer un buen desempeño en la organización; así como también vela por conocer la situaciones que permitan comprometer al colaborador (Santolino, 2014).

En este sentido, las entidades deben conocer en forma detallada el perfil adecuado para cada puesto de trabajo, involucrando las diversas competencias generales y específicas, revelando la información del cargo, las funciones y sus responsabilidades.

1.1.3.2 Descripción de las actividades, responsabilidades y de cada puesto de trabajo

Vale la pena mencionar que la descripción de puesto, permite especificar las responsabilidades que va a cumplir el futuro colaborador en ese puesto, y esto es parte de un sistema administrativo para preparar todos los detalles inherentes al puesto.

De este modo, para afianzar la descripción del puesto se utiliza un formato estándar para registrar los diversos datos o requisitos intrínsecos que debe poseer el colaborador para desarrollar el puesto, tanto en conocimientos, competencias, habilidades y destrezas laborales, y el que se encuentre acorde con el perfil requerido ocupara el puesto de trabajo. (Miranda, 2014).

Hay que hacer notar que la descripción de puesto tiene como finalidad de re establecer los objetivos para dirigir el equipo humano, y consecuentemente las responsabilidades y funciones deben están claras y transparentes para que desarrollen las funciones la `persona seleccionada.

1.1.3.3 Objetivos de la descripción del puesto

En relación a los objetivos de la descripción del puesto, permite detallar las tareas y actividades de manera clara y objetiva, que se desarrolle en un puesto de trabajo, otorgando las responsabilidades y especificaciones para el puesto, determinando el perfil del profesionista del aspirante; acoplando políticas de administración del talento humano, y brindando formación de manera periódica al personal (Tigse, 2012).

1.1.4 Evaluación del talento humano

En este contexto, se hace necesario evaluar al talento humano, para conocer las habilidades, competencias, conocimientos y experiencias que cada colaborador otorga en cada una de las actividades que desarrolla para el logro de los objetivos de la empresa, ejerciendo un trabajo tesonero acoplando iniciativa y creatividad (García, 2016).

Así, el proceso de evaluación del talento humano involucra algunos aspectos como la cultura organizacional, clima laboral, su característica manteniendo la objetividad del negocio de la empresa, abordando sus procesos internos y externos, su amplia tecnología.

Lo que se trata de decir, que este proceso prima la implantación de diversas políticas para administrar el talento humano en las múltiples áreas, involucrando el sistema de selección del colaborador y la formación acompañada de una oportuna evaluación del rendimiento laboral, cabe señalar que en toda organización debe tomar adecuadas decisiones para otorgar motivación y constante entrenamientos que permitan influir en los colaboradores (Macario, 2014).

1.1.4.1 Procesos de la evaluación del talento humano

En cuanto a los proceso de evaluación del talento humano, la organización persigue admitir e inducir al personal idóneo con las competencias y perfil exitoso para el puesto de trabajo, estableciendo las actividades que el personal debe realizar, ejerciendo un

acompañamiento en su desempeño inicial, socializando por escrito cada una de las funciones que debe acatar el colaborador; otorgando un sistema de estímulos y compensaciones, lo cual impulse a mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores (Alfaro, 2014).

De manera que, la organización mantenga una predisposición activa para brindar capacitación con diversas temáticas a nivel profesional, con lo cual mejore su comunicación y productividad, además resolviendo necesidades de tipo ambiental y motivacionales para que ejecuten apropiadamente sus actividades durante la jornada laboral, imponiendo seguridad, disciplina, brindando espacios para los sindicatos; y a su vez, ejecutar un sistema de acompañamiento y control de actividades, su nivel de desempeño de cada trabajador (Alfaro, 2014).

1.1.4.1 Objetivos de la evaluación del talento humano

Desde una panorámica administrativa, los objetivos prioritarios que se plantea la evaluación del talento humano, se circunscribe en coadyuvar en lograr el cumplimiento de los objetivos, ejerciendo una participación actividad del persona, promoviendo la productividad y la competitividad a nivel local y nacional, y para ello se debe capacitar al personal, para que su desempeño sea lo más óptimo, acorde a los objetivos globales (Gordillo, 2015).

Por otro lado, se enfoca en descubrir las diversas necesidades insatisfechas a nivel individual y colectivo de los trabajadores dentro de la empresa, otorgando las funciones requeridas acorde a sus capacidades y competencias, primando la equidad; adecuando su labor para desarrollar un mejor estilo de vida en la empresa, haciendo prevalecer la autonomía en su desempeño, estabilidad en el empleo, participar en las decisiones y desarrollar una carrera administrativa (Gordillo, 2015).

1.1.5 La Cultura organizacional

El conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparte los miembros de una organización. El colaborador a través de la cultura organizacional refleja los valores, normas y demás lineamientos, es decir, mantiene un criterio especifico de la

empresa lo hace suyo y en función de ello labora (Vázquez & Guadarrama, 2010).

Del mismo modo, se debe recalcar que en toda organización debe existir un sistema de valores institucionales, los cuales deben ser socializados entre los funcionarios de la empresa, con la finalidad de activar un tipo de comportamiento acorde a la filosofía institucional (Andrino, 2015).

Por otro lado, los colaboradores deben conocer los detalles que abarca la cultura empresarial que mantiene la determinada institución, sus causas, efectos e impactos que generan al compartir con todos los involucrados la correspondiente cultura organizacional con cada uno de los trabajadores, tanto a nivel interno y externa; esto refleja un cambio de actitud y de mentalidad de los empleados y esto marcara un aspecto diferenciador frente a otras empresas (Münch, 2013).

De igual manera, se ratifica que la cultura organizacional se caracteriza por ser un compendio de valores y creencias favorables que identifican a una organización dentro una región geográfica; es decir los valores institucionales con los cuales se interrelacionan los miembros de la empresa.

1.1.5.1 Clima laboral

De la revisión de la literatura sobre el tema clima laboral, se encuentran varias definiciones, entre las que se pueden citar términos como clima laboral, ambiente organizacional, en donde se destacan algunos relevantes.

El clima organizacional depende de seis dimensiones: estructura, percepción de las obligaciones, responsabilidad individual, sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón, remuneración, riesgos y toma de decisiones, tolerancia al conflicto (Litwin & Stringer, 2011).

En este sentido, las organizaciones con un adecuado clima laboral, fomentan un ambiente dinámico, respetuoso entre los colaboradores, mandos medios y directores, siendo este componente, un factor importante para la ejecución de diversas actividades diarias: es por ello que el colaborador posee una percepción amplia positiva, cuando

experimenta un clima laboral favorable, reflejando en su contorno amabilidad, respeto, cordialidad, liderazgo, autonomía y apoyo (Werther, Davis y Guzman, 2014).

Por su parte, el clima laboral hace énfasis a la calidad de las relaciones interpersonales que mantienen los colaboradores y patrono, ejerciendo una percepción interna de lo que es la empresa, estableciendo una agradable o desfavorable opinión sobre la misma; enfocándose en los aspectos motivacionales que impulsan a los colaboradores que se desempeñe de una manera apropiada y eficientemente en sus actividades cotidianas (Chiavenato, 2009).

1.1.6 Modelo de Evaluación 360°

En cuanto a este modelo de evaluación, se debe especificar que es una herramienta administrativa, que evalúa las diversas competencias que poseen los colaboradores; y se denomina 360º por cuanto hace una medición integral sobre las relaciones que ejerce el colaborador en el campo laboral (Alles, 2016).

De esta manera, este soporte administrativo se ha constituido en un eje muy importante que guarda una gran utilidad en las organizaciones, a pesar que muchos directivos, mandos medios o trabajadores, se muestran resistentes en creer en sus resultados; todo ello se muestra, con la finalidad de evitar las deficiencias en el desempeño laboral de ciertos colaboradores.

Es un esquema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado en general por grandes compañías multinacionales. La persona evaluada por todo su entorno: jefes, subordinados, y dentro del ámbito tradicional, se evalúa al jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema (Alles, 2016).

Por ello la evaluación 360 grados brinda diversas fuentes múltiples, que permite evaluar de manera más específica y relevante del desempeño laboral del individuo, creando un clima de colaboración en el trabajo; los empleados asumen sus conductas con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás. Si esto sucede, es factible prever un incremento en la productividad (Reyes, 2015).

La herramienta de evaluación 360º consiste en que un grupo de personas que valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son

comportamientos observables de la persona dentro de su desempeño laboral.

1.1.6.1 Importancia de la Evaluación 360°

Esta herramienta se orienta en conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular. Además, este soporte administrativo sirve analizar el nivel de desempeño de los colaboradores, evaluar las competencias cardinales y elaborar sistemas de desarrollo (Tobar 2016).

La evaluación de 360° pretende dar a los trabajadores de la empresa, una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible: Jefes, par, subordinado y autoevaluación del trabajo, calidad del trabajo, relaciones con las personas, estabilidad emotiva, capacidad de síntesis y capacidad analítica.

Cabe señalar que la finalidad del instrumento de evaluación 360º es proveer a los directivos organizacionales la herramienta eficaz, para ejecutar el diagnóstico integral de las competencias del trabajador, y con ello se planifique el diseño de un plan de mejorar, con la finalidad realizar los correctivos necesarios en el comportamiento, actitud y desempeño del colaborador de la empresa (Toro, 2015).

1.1.6.2 Objetivos de la Evaluación 360°

Los objetivos de realizar una evaluación de 360° son:
Es gran importancia establecer los objetivos de la evaluación 360 grados, la cual persigue varios alcances:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- Analizar el nivel de desempeño de los trabajadores de acuerdo a sus competencias
- Descubrir las fortalezas del colaborador o del área de trabajo
- Ejecutar gestiones y acciones prioritarias optimizar el desempeño laboral de los miembros de la empresa

En efecto, esta herramienta administrativa, que permite analizar las competencias del individuo, enfocándose en el desarrollo del desempeño laboral de cada uno de los trabajadores de la organización. No obstante a ello, se hace imprescindible mejorar lo niveles de comportamientos para alcanzar las metas y objetivos institucionales planteados por la empresa (Martínez, 2016).

El modelo 360 grados permite desarrollar las competencias del personal, una vez que se haya analizado la conducta de los mismos, es decir, con este soporte permite analizar el nivel de desempeño, diagnosticar las competencias y estructurar planes de desarrollo

La importancia de esta herramienta, radica en proveer al colaborador la retroalimentación necesaria para incorporar diversas medidas correctivas para potencializar su ejercicio profesional, su conducta, y a su vez, proveer a los directivos empresariales información fidedigna para que se tomen adecuadas decisiones (Martínez, 2016).

1.1.6.3 Factores que se evalúan

Desde la perspectiva general, los factores que evalúan la herramienta 360º están enmarcados en el tipo de relaciones, el conocimiento, la estabilidad emocional, ejerciendo una marcada diferenciación con otros soportes administrativos que miden diversos aspectos intrínsicos con el bienestar de los colaboradores de la organización, fortaleciendo el interés por el capital humano (Gómez, Balkin y Cardy, 2005).

Es importante añadir que el método de evaluación de 360 grados se enfoca en analizar el desempeño laboral de los trabajadores de una organización., y a su vez, se preocupa por el bienestar de los colaboradores, enfatizando la extracción de sus debilidades y consecuentemente la implantación de medidas correctivas, adecuando la retroalimentación oportuna a cada colaborador evaluado, lo cual aporta buenos resultados para los directivos de la empresa.

En función de las debilidades que pudieran encontrarse en la nómina del talento

humano, la aplicación del cuestionario 360 grados, se hace prioritaria, por cuanto la misma evalúa el cumplimiento de actividades, la comunicación, el trabajo en equipo, las habilidades personales, la resolución de conflictos, el clima organizacional, desempeño laboral y la resolución de conflictos (Alles, 2016).

En este sentido, la herramienta 360 grados, permite evaluar estos factores de diversos enfoques y coadyuva y facilita la creación de programas de capacitación, planes de carrera, realizar promociones y cuadros de ascensos en función al desarrollo personal y profesional que haya demostrado en su puesto de trabajo (Reyes, 2015).

1.1.6.4 Proceso de Evaluación

En este sentido, los evaluadores establecen los formatos de evaluación y socializar con los involucrados a su participación, para medir su desempeño en diferentes áreas, a través de un cuestionario que mantiene un alto nivel de pertinencia y se ajusta a los requerimientos de la empresa (Alles, 2016).

Para ejecutar el proceso de evaluación se debe elaborar una lista para construir un perfil que resuma qué competencias individuales del colaborador que va a ser evaluado con la metodología 360°.

Cabe indicar que en este proceso de evaluación entran todos los colaboradores de la empresa como: jefe, subordinado y pares, destacando que las evaluaciones son anónimas y confidenciales; para la evaluación a los trabajadores de una empresa, se deberá considerar varios puntos relevantes como: recolección de datos, reporteo y retroalimentación.

En otras palabras, el proceso de evaluación se enfoca en el diseño de un proceso sistematizado que involucran a los evaluadores y evaluados, para que participen guardando la respectiva confidencialidad; y para que esto se cumpla a cabalidad, se debe considerar varios aspectos, como: el participante debe registrarse en un formulario, acoplando toda su información del proceso en un sobre cerrado, y a su vez, preparando la carpeta individual, para enviarlo a la empresa consultora, denotando que el participante se le adjudica un ejemplar de sus resultados.

1.1.6.5 Etapas del proceso de evaluación de desempeño 360 grados

Etapa I Preparación

Con respecto a la preparación del proceso de evaluación se debe ejercer una reunión programa entre los representantes de la empresa y el jefe de talento humano, para determinar el enfoque y los objetivos de la evaluación, implicando que aspectos se podrán analizar en los colaboradores.

Resulta claro destacar los diversos formatos existente para ejecutar la evaluación, es decir, todos los actores que participaran en el proceso, declarando que el éxito de la misma reposa en la preparación con antelación de los procedimientos que deben cumplirse con el instrumento 360º (Chiavenato, 2010, p.47).

Etapa II Sensibilización

En cambio en la fase de sensibilización, se enfatiza la importancia de esta herramienta a nivel de los directivos y el personal de colaboradores, anteponiendo el impacto empresarial que mantiene al ejecutar este tipo de herramienta administrativa, acoplando los recursos, políticas y objetivos que conlleva ejecutar este tipo de evaluación al talento humano; socializando esta realidad con el involucrado, para reduzca la tensión emocional del trabajador, para el momento de ser evaluado y analizado por el equipo examinador. (Alles, 2016).

Etapa III Proceso de evaluación

Por otra parte, el contenido del proceso de evaluación, se enfoca en brindar los diversos tipos de formatos de acuerdo a los perfiles y el rol de los colaboradores, y de esta manera, puedan otorgar una objetiva retroalimentación; prestableciéndose la utilización de recursos manuales o de herramientas tecnológicas a través de un software en internet, haciendo este proceso lo más fácil, útil y practico (Alles, 2016).

Etapa IV Recolección y Reporte de datos

Es importante señalar que la recolección de datos, se la ejercerá de manera sistematizada, organizada, procesándolas, cumpliendo con un adecuado monitoreo de los avances o retroceso, que experimenta el evaluado y de esta manera ejercer una revisión en caso de existir deficiencias o debilidades en el evaluado (Alles, 2016).

De acuerdo con el proceso de recolección de la información pertinente, se especifica la respectiva información de los participantes en la evaluación, ejerciendo la tabulación de los diversos datos de cada uno de los evaluados, para lograr resultados sistematizados y congruentes; todo esto se debe cumplir mediante la emisión de un informe de evaluación

Etapa V Retroalimentación

Sin duda alguna, la fase de retroalimentación se ha constituido en una valiosa mejora para los participantes de esta evaluación dentro de la organización, produciendo en una verdadera ventaja competitiva, otorgando el fortalecimiento y seguimiento de las metas y objetivos planteados por la organización empresarial (Alles, 2016).

Desde luego, se hace hincapié en el fortalecimiento de las diversas competencias de los colaboradores, a nivel profesional y personal, y con ello influya favorablemente en la percepción de y aceptación del participante de la evaluación

Etapa VI Planes de mejoramiento

Evidentemente, posterior a la evaluación con la herramienta 360º se debe establecer el diseño en conjunto con el plan de mejoras orientados a los involucrados en la evaluación, lo cual permita potencializar las habilidades, destrezas, y competencias de los colaboradores que participaron en la evaluación; enfocándose en los diversos valores y actitudes que mantienen los trabajadores de la organización (Reyes, 2015).

Es prioritario señalar que para el diseño del cuestionario 360 grado se debe contemplar diversas competencias, tales como: Relaciones interpersonales, trabajo en equipo. Apertura al cambio, Orientación al cliente, iniciativa e integridad (Alles, 2016).

Mediante este modelo de evaluación de desempeño 360 grados se evalúa la conducta y la personalidad del individuo, además, la contribución del colaborador a la empresa y asimismo el desarrollo personal y profesional. Por otro lado, los evaluadores de las empresas utilizan este modelo para diagnosticar el desempeño de los colaboradores, analizar las competencias cardinales y específicas y estructurar plan de mejoramiento.

Como se ha estado diciendo, la herramienta de evaluación 360 grados permite fortalecer el compromiso intrínsicos de los directivos de la empresa y la de los colaboradores, y en ellos está la responsabilidad de reconocer el inmenso valor que posee cada persona dentro de la institución (Chiavenato, 2015).

1.2 Antecedentes

Zaffora (2015) en Argentina, desarrollo una investigación exhaustiva con el tema: Evaluación del desempeño y análisis de competencias del personal en las industrias agroalimentarias PYMES de la ciudad de la ciudad de Azul, con el objetivo de brindar información acerca del área de recursos humanos y más precisamente acerca de la evaluación de desempeño y análisis de competencias del personal en empresas Agroalimentarias.

Los resultados que se obtuvieron fueron que uno de los aspectos más importantes es de qué forma se realiza la evaluación, el 79% lo hace de manera verbal y el 21% restante de forma escrita, además el 64% de los casos no dispone de un sistema de gestión del personal informatizado, en tanto el 36% sí. Agregando que la honestidad es un aspecto relevante, siguiendo de los procesos/operaciones, de la iniciativa y, por último, y en un menor porcentaje el liderazgo. Concluyendo que las empresas, tanto las que evalúan el desempeño de su personal de forma verbal como por escrito, y que a su vez manifestaron hacerlo en gran proporción de manera anual, consideran que uno de los

aspectos más importantes a valorar es la honestidad.

Molina (2015) en Colombia, estructuró el trabajo investigativo con el tema: evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360°, un estudio observacional analítico de cohortes, enunciando el objetivo principal: evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas Iniciativas Colombiana de Auditoria y Asesoría INCAA S.A.S y ALEF SSOMA por medio de la metodología 360° a través de un estudio observacional analítico de cohorte.

Los resultados de investigación que se alcanzaron: el componente de Desempeño Comportamental /Actitudinal /Habilidades para los criterios de trabajo en Equipo con un 65%, acepta críticas y/o sugerencias en su laboral cual obtuvo 66%, manejo de conflictos calificado con el 67% y relación, comportamiento y actitud hacia los compañeros con un 69%; en la final se concluye, que la evaluación del desempeño es un factor fundamental para el desarrollo y evolución de las organizaciones en función del cumplimiento y logro de los objetivos planteados. Por lo anterior se desarrolló la presente investigación con el fin de demostrar la importancia de las herramientas de evaluación del desempeño laboral en función de la consecución de los objetivos organizacionales.

Iturralde (2010) en Ecuador, desarrolló un trabajo académico cuyo título: La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2.010, con la finalidad de proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores.

Los datos estadísticos, señalan que el 54% de encuestados no conocen el objetivo real de la evaluación, mientras que el 46% sabe de lo que se trata y cuáles son sus repercusiones, si saben el objetivo de realizar una Evaluación al desempeño laboral cual se evidencia claramente con la mayoría; sin embargo, el nivel operativo, auxiliar lo desconoce. Concluyendo que el ambiente laboral de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los trabajadores como bueno, y en su mayoría de trabajadores, no conocen los objetivos y resultados de su evaluación del desempeño.

Álava y Gómez (2016) en Ecuador, realizaron un estudio investigativo, con el título: Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014, con el propósito de identificar la Influencia de la Administración de los Subsistemas de Talento Humano en el Desempeño laboral del servidor público de una Institución pública- Coordinación Zonal 8 durante el periodo 2014, mediante una investigación cualitativa y cuantitativa.

En este trabajo investigativo se reflejó resultados como: se demuestra una contingencia mostrada que existe influencia entre el nivel de conocimientos institucionales de los servidores públicos y el desempeño demostrado en el ámbito laboral en el 2014. Concluyendo este estudio, determinando que se pudo conocer la verdadera situación de la Institución pública en estudio, ya que los datos que se mostraron de los servidores si tienen inconformidades por el aspecto de los subsistemas del talento humano, pero no eran los datos que se esperaban, lo cual repercute en el desempeño del personal,

1.3 Base Legal

Constitución de la República del Ecuador (2015)

Para el desarrollo de este trabajo investigativo se consideró el **Art. 22,** en el cual se especifica que en toda organización debe administrarse con ética, calidad, efectividad, precautelando los recursos, manteniendo un orden jerárquico, disponiendo un sistema desconcentrado para la toma de decisiones y con ello caracterizarse y desenvolverse con equidad y transparencia (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

De igual forma se estimó el **Art. 229**, expresando que los funcionarios públicos deben brindar sus servicios acorde a su perfil o título obtenido por el trabajador, además para desempeñar el cargo debe actuar cumpliendo sus funciones con honestidad y justicia en cada actividad laboral (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)

Este estudio, vinculó el **Art 61,** mismo que posee relación intrínseca con las diversas categorías existente en sistema público, acoplando las distintas normativas existentes para valorar las actividades que este relacionadas con la empresas gubernamentales o entidades que sean sostenidas por el Estado (LOSEP, 2010).

Asimismo se consideró el Art. 62, en donde se especifica el catálogo de puestos del sistema público, adecuado las normas, reglamentos que todas las empresa del estado y empresas jurídicas deben cumplir o acatar esta ley (LOSEP, 2010).

Código de trabajo

Lo que se pretende con este estudio, la incidencia de la evaluación al desempeño de puesto en el área de Higiene del GAMDCE, y por ello, se enuncia **el Art. 8,** mismo que se refiere a los contratos que firman los colaboradores, donde se comprometen en relación de dependencia entre patrono y servidor público (Codigo de Trabajo, 2008).

Por otro lado, se nominó el **Art. 281,** el cual expresa el que pago íntegro del sueldo, salario son remuneraciones básicas mínimas unificadas fijados por la comisión deberán ser pagados íntegramente al trabajador, sin ninguna deducción para retribución del empresario, contratista (Codigo de Trabajo, 2008).

Como se ha dicho el **Art. 79,** enunciando la igualdad de remuneración, determinando que todo trabajo o acción laboral debe ser remunerada sin ningún tipo de discriminación o sesgo político, económico o religioso, consolidándose como un derecho irrenunciable para el servidor público (Codigo de Trabajo, 2008).

En este contexto legal, también se resalta el Art. 278, que expone Multas a los trabajadores, el Juez del Trabajo, a petición del empleador, podrá impone multas a los trabajadores por la obra defectuosa. Ninguna multa será mayor a la sexta parte de la remuneración pagada por ella (Codigo de Trabajo, 2008).

Contrato colectivo

Este trabajo investigativo ha considerado el **contrato colectivo,** el cual recoge las normativas y articulados, enfatizando los artículos más relevantes que posean relación con los derechos laborales de los colaboradores del departamento de Higiene del GADMCE de Esmeraldas, denotando la alguna vulneración de derechos laborales.

Dentro de este legal, se estimó el **Art. 11**, el cual declara que el Municipio de Esmeraldas, contrariando con lo dispuesto en el Art. 10 de este contrato colectivo, despidiere a un trabajador o desahuciare a un trabajador amparado en este instrumento legal, pagará la indemnización de acuerdo a lo que establece el Código de trabajo.

De igual forma en el **Art. 14,** establece las jornadas de trabajo y horarios a cumplirse serán de 8 horas diarias, cuarenta a la semana según los horarios establecido por la empresa, se laborará de 7am hasta las 15 pm. Jornada única.

En cuanto **al Art. 31,** el Municipio entregará ropa de trabajo de buena calidad a cada trabajador amparado en este contrato colectivo una vez al año, consistente en las siguientes prendas: 3 pantalones de tipo jean, 3 camisas tipo jean, 3 camisetas con el logotipo de la Asociación Sindical.

Prosiguiendo con ello, el Art. 36 especifica que el municipio se compromete a pagar los Aportes al IESS de acuerdo con lo que dispone la Ley. En caso de que Municipio no esté al día con el IESS, en las aportaciones del seguro social sete se compromete a sufragar todos los gastos ocasionados por la enfermedad del trabajador.

CAPÍTULO 2: METODOLOGIA

2.1. Tipo de estudio

En el marco de la investigación, se enfocó en un diseño cuantitativo, por cuanto abarca a la interacción completa entre los involucrado para conocer los diversos factores de una realidad específica, y con ello se analizó los diversos factores que estuvieran afectando el nivel de desempeño en los puestos de trabajo contemplados en el distributivos, en donde se exploró cada una de las características de la organización, el liderazgo participativo, reglas claras y sobre todo los objetivos institucionales en caso de compartir entre los servidores.

De igual manera se utilizó un estudio descriptivo y a través del mismo, se pueda organizar metódicamente en detalle cada una de las fases de investigación, describiendo su enfoque y su alcance y consecuentemente explicar cada una de las actividades que se realizaran en el contexto investigativo.

El presente proyecto investigativo mantuvo un diseño de tipo transversal, acoplando las técnicas e instrumentos a los involucrados. Consecuentemente, se podrá conocer las dificultades que mantienen los directivos al evidenciar diversas debilidades como: escasa evaluación al desempeño de puestos, limitada eficiencia en el control de asistencia, escasos recursos para incursionar en la evaluación del desempeño laboral en el puesto de trabajo.

Este estudio fue no experimental, y además de ser descriptiva, por cuanto se detalla cada una de las fases de la investigación relacionada con la evaluación al desempeño al puesto dentro de la Dirección de Higiene del GADMCE hasta la actualidad. Además, se utilizó la modalidad de investigación de campo, ya que se tomó contacto en forma directa con la realidad del tema para así poder obtener información que satisfaga los objetivos de esta investigación.

Este proyecto investigativo se enfocó en analizar el nivel de motivación que mantienen los servidores municipales, y además se investigó aspectos importantes como: la

estabilidad laboral, seguro social, sueldo compensatorio, ambiente laboral apropiado, sistema de comunicación, capacitación, promoción y ascensos de los colaboradores.

Es necesario destacar que se hizo una investigación de campo orientado al encuestado 1 del área de Higiene del GADMCE y a las partes involucradas en la administración del departamento y se pudo obtener información valiosa para el desarrollo de esta investigación.

También se utilizó la Investigación bibliográfica en donde se pudo fortalecer la estructura mediante la incursión de lectura a leyes, libros, folletos, revistas científicas, artículos de Internet, enciclopedias, lo cual permitió ampliar el contexto sobre la realidad del clima y el desarrollo organizacional.

2.2 Definición conceptual y operacionalización de las variables

Las variables que se despejaron en el estudio fueron:

Evaluación al desempeño: La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

Tabla 1

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Ind
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Es un proceso para la administración del talento humano que busca asegurar el logro de los objetivos de la institución, de sus distintas áreas, de los equipos de trabajo y de los empleados.	"Cuestionario de Evaluación 360 grados" Cuestionario conformado por 36 ítems.	**Comunicación**	-Comparte informaci asertiva. -Escucha activament opiniones de los dem -Presta atención en la -Se comunica de man -Expresa sus ideas co otra persona. -Fomenta el diálogo directa.
			Trabajo en equipo	-Se desempeña como equipo. -Inspira, motiva y logro de las metas. -Comparte su conoc experiencia. -Comparte el recono el resto del equipo.
			Relaciones interpersonales	-Transmite su entusi actitud positiva a los -Es capaz de relacio resto del personal. -Mantiene la calma a
			Integridad, iniciativa y flexibilidad	-Aporta nuevas ideas -Muestra interés continuo, posee investigativa. -Realiza el trabajo co
			Autoconfianza	-Ante posibles fracas -Cuando se le prese como una oportunid como un problema -Recibe las críticas en
			Mejora continua	-Considera las implic cabo una acción

			Desempeño en el trabajo	-Conserva la ca complicadas -Se adapta a trabajar tareas -No muestra resisten demás personas -Agilidad en el desem -Actitud personal:
			Competencia en el trabajo	-Responsabilidad -Interés: -Perseverancia en el
			Aptitud para el trabajo	-Criterio e Iniciativa
			Competencias Específicas	-Autonomía -Autocuidado -Orientación al client --Precisión -Proactivo -Compromiso -Dinamismo -Tolerancia a la presi -Empowerment -Proactivo -Compromiso -Dinamismo -Iniciativa

Fuente: **Elaboración propia**

2.3 Métodos de investigación

Método deductivo

Para esta investigación se utilizó el método deductivo, el cual sirvió dentro de la investigación de campo, pues se realizó un análisis del entorno laboral, a través de la observación y de las encuestas, se ejerció un estudio de lo general a lo particular, y producto de ello se logró recopilar toda la información pertinente sobre el nivel de desempeño al puesto que ejercen los colaboradores que trabajan en el departamento de higiene del GADMCE.

Método descriptivo

A través del mismo se pudo identificar, analizar y detallar los aspectos encontrados, mediante las variables involucradas dentro del objeto de estudio, y a su vez, permitió conocer la realidad, sistematizar la información y resolver un problema en beneficio de la comunidad de servidores que se desempeña en el área de higiene del GADMCE, en donde se pudo auscultar las falencias en el nivel de desempeño al puesto que mantiene los colaboradores.

Métodos empíricos

Se utilizó los métodos empíricos a través de la observación del entorno laboral y de las actividades que realizan los servidores del departamento de higiene del GADMCE. Además, se utilizó los métodos teóricos, puesto que se partió de conocimientos generales sobre los beneficios que produce la evaluación al desempeño de puesto que están contemplados en el distributivo.

2.4 Población y muestra

2.4.1 Población

El presente estudio estimó una población que está conformada por la totalidad de funcionarios que laboran en el departamento de higiene dentro del GADMCE, la misma

que oscila en 560 colaboradores.

2.4.2 Muestra

Se aplicó una muestra probabilístico aleatorio simple, mediante procedimiento por conglomerado a los sujetos involucrados, reflejando una muestra finita de 180 colaboradores de esta área operativa que mantiene el GADMCE; los cuales participaron en esta muestra finita., a través de una lista completa de los sujetos involucrados, obteniéndose 180 personas como se demuestra a continuación:

$$= \frac{\mathrm{N}.\,\mathrm{o}^2.\,\mathrm{Z}^2}{(\mathrm{N}-1)\mathrm{e}^2 + \mathrm{o}^2\mathrm{Z}^2}$$

Datos:

N: Valor de la población

0: desviación estándar de la población. Suele utilizarse un valor constante de 0.5

Z^2: Margen de confiabilidad 1.96

e: Límite aceptable de error muestral (0.06)

$$n = \frac{560.\,0{,}5^2.\,1{,}96^2}{(560-1)(0{,}06)^2 + 0{,}5^2.\,1.96^2}$$

$$n = \frac{560.\,0{,}25.\,3{,}84}{559.\,0{,}0036 + 0{,}25\,.\,3{,}84}$$

$$n = \frac{538}{2.0124 + 0{,}96}$$

$$n = \frac{538}{2.9724}$$

$$n = 180$$

2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Para la realización de la encuesta sobre la evaluación del desempeño se utilizó la herramienta de evaluación de 360 grados, por cuanto se adapta a la realidad del objeto de estudio y al ámbito de empresas públicas, con la finalidad de conocer los factores

que han limitado la eficiencia y eficacia en el desempeño de los colaboradores del área de higiene del GADMCE.

Instrumento

En esta investigación se utilizó el cuestionario de evaluación de 360 grados, mismo que posee 8 dimensiones, tales como: comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, mejora continua, organización y administración del tiempo, enfoque en el cliente, pensamiento estratégico y enfoque a resultados.

Este cuestionario mantiene 35 preguntas o ítems, que abarca aspectos relevantes sobre el campo laboral, destinadas a obtener datos de varias personas de manera imparcial, se la formularon a servidores administrativos y/o operativos con el propósito de indagar cual es la razón por la cual, los colaboradores del área de higiene del GADMCE no ejercen sus funciones contemplado en el contrato y/o nombramiento laboral, adyacente en el distributivo administrativo. (ANEXO B)

Este instrumento de recolección de datos fue elaborado en relación al tema o problema planteado, para que la realidad sea lo más objetiva posible. Para su ejecución se determinará la muestra representativa del universo total que otorgue un gran porcentaje de confiabilidad

CAPÍTULO 3: RESULTADOS

El presente estudio estimó una población 560 colaboradores entre hombres y mujeres con edades de entre 35 y 60 años que está conformados servidores que laboran en el departamento de higiene dentro del GADMCE, reflejando una muestra finita de 180 colaboradores los cuales participaron, a través de una lista completa de los sujetos involucrados.

3.1 Diagnosticar las competencias cardinales y específicas de los colaboradores en el puesto de trabajo

Una vez realizada las servidores del GADMCE se pudo constatar un 63% de los mismos carecen de una calidad adecuada de desempeño laboral, debido a múltiples factores que se han detectado en cada una de las competencias y cardinales, y producto existe un ausentismo o abandono del puesto de trabajo, produciendo una baja productividad en los colaboradores.

En este sentido, en la Tabla 1, se expone las competencias cardinales que mantienen los servidores del GADMCE, y en su Dimensión de comunicación, se aprecia la interrogante: "¿1. Comparte información de manera efectiva y asertiva?", y con ello los colaboradores encuestados respondieron con el 77,8% señalando que casi nunca comparten la información de manera eficiente, por cuanto muchos de ellos se muestran egoístas, individualistas, no les gusta trabajar en equipo, debido a que existe fricciones en las relaciones interpersonales entre compañeros y mandos medios; mientras que otro grupo se manifestó con el 21,1% indicando que algunas veces comparten la información con sus compañeros más cercanos y mantengan afinidad, excluyendo a otras personas, a pesar de que esto perjudique al cumplimiento de tareas y actividades de la Unidad de Higiene.

Preguntas Competencias cardinales

Tabla 1: Dimensión comunicación

1. Comparte información de manera efectiva y asertiva.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	1,1
Casi nunca	140	77,8
Algunas veces	38	21,1
Total	180	100

Fuente: Excel Encuesta a los servidores del GADMCE

En lo concerniente a los resultados de la tabla 2 se expone la interrogante: “2. Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás”, los servidores del GADMCE respondieron con el 48,9%, indicando que casi nunca se mantienen receptivo y con una escucha activa a las opiniones o criterios de los demás, por cuanto consideran que se están inmiscuyendo en su trabajo, provocándose altercados o malentendidos entre las los colaboradores, esto es síntoma, de que no desea mejorar; no obstante otro segmento de funcionarios respondieron con un 37,8% señalan que algunas veces si escuchan opiniones, para reflexionar y analizar los aspectos negativos que acontecen en el nivel productivo.

Tabla 2 Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	24	13,3
Casi nunca	88	48,9
Algunas veces	68	37,8
Total	180	100

Fuente: Excel Encuesta a los servidores del GADMCE

En este marco, la Tabla 3 registra la pregunta:” Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona”, en donde los trabajadores del GADMCE, manifestaron con el 71,7% Indicando que casi siempre expresan sus ideas con respeto a los demás compañeros y mandos medios, para que se les escuche, los diversos requerimientos en el ambito laboral, manifestando su insatisfacción por los escasos implementos de protección, entre otros; de igual manera se puntualiza el 16,1% explicando que algunas veces conversan sus ideas con claridad, por cuanto se muestran indignados por el incumplimientos de sus demandas laborales a los jefes inmediatos o directivos, lo que ha causado fricciones entre ellos.

Tabla 3Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	0,6
Casi nunca	21	11,7
Algunas veces	29	16,1
Casi siempre	129	71,7
Total	180	100

Fuente: Excel Encuesta a los servidores del GADMCE

En la socialización de la tabla 8, se incursionó en la Dimensión relaciones interpersonales, y se observa la pregunta: "1 Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás, los colaboradores del GADMCE, los cuales respondieron con el 100% indicando que algunas veces promueven una actitud positiva que contagia a los demás compañeros a laboran con diligencia, orden, eficiencia, eficacia en cada una de las tareas y actividades, convirtiendo un clima tenso y un ambiente laboral armonioso, con respeto, ejerciendo participación activa la unidad de higiene.

Dimensión Relaciones interpersonales

Tabla 4Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Algunas veces	180	100
Total	180	100

Fuente: Excel Encuesta a los servidores del GADMCE

Con otro criterio analítico, la Tabla 5, registra la pregunta:" 2 Es capaz de relacionarse y tratar con el resto del personal", observando una respuesta contundente de los colaboradores con el 50,6%, revelando que casi siempre se relacionan con los demás compañeros de la Unidad de Higiene y de otras áreas de trabajo, evocando si se muestran sociables, denotando la existencia de una predisposición de mantener buenas relaciones laborales y coadyuvar para que el trabajo en equipo se desarrolle a plenitud; desde otro ángulo, se evidencia el 43.8% declarando que algunas veces tratan al resto del personal, y se muestran aislados, descontentos por la extremadas cargas laborales que causa hostigamiento entre los compañeros.

Dimensión Integridad, iniciativa, flexibilidad

Tabla 5 Es capaz de relacionarse y tratar con el resto del personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	0,6
Casi nunca	1	0,6
Algunas veces	87	48,3
Casi siempre	91	50,6
Total	180	100

Fuente: Excel Encuesta a los servidores del GADMCE

En lo que respecta a la tabla 6, se abordó la dimensión autoconfianza, los funcionarios del GADMCE, se manifiestan en la interrogante: "11. Cuando se le presenta un obstáculo lo ve como una oportunidad en lugar de verlo como un problema", señalando con el 70%, indicando que algunas veces se vuelven visionarios y optimistas frente a las distintas dificultades que ocurriesen en la Unidad de Higiene, tanto en el campo operativo y administrativo, mostrando compañerismo, positivismo, apegado a la cultura organizacional; con otro criterio aparece un 23.3% revelando que casi nunca se muestran constructivos, y enfocan en ser reactivos, cada vez que se encuentran con obstáculos o problemas.

Dimensión autoconfianza

Tabla 6 Cuando se le presenta un obstáculo lo ve como una oportunidad en lugar de verlo como un problema

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	12	6,7
Casi nunca	42	23,3
Algunas veces	126	70
Total	180	100

Fuente: Excel Encuesta a los servidores del GADMCE

De la investigación realizada se pudo establecer en la tabla 7 la misma que expone: " Ser proactivo", denotando el 85% indican que casi nunca se muestran proactivo, y se solo ejecutan las tareas y actividades, mediante una instrucción u orden del jefe inmediato superior, para avanzar con el trabajo optimo, cumpliendo con las metas y objetivos de la Unidad de Higiene, en concordancia con los objetivos institucionales del GADMCE.

Competencias específicas

Tabla 7Proactivo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	153	85
Algunas veces	27	15
Total	180	100

Fuente: Excel Encuesta a los servidores del GADMCE

Mediante la pregunta registrada en la tabla 8, la cual expone: “Tolerancia a la presión”, se evidenció el 46,7% declarando que casi nunca mantiene tolerancia, y estas circunstancias han provocado, altercados, discusiones, distanciamiento entre los compañeros de trabajo, inclusive esto ha generado depresión, inestabilidad emocional, baja autoestima, hostigamiento, que imposibilita la potenciación del trabajo productivo; por otro lado se observa en un 35,6% de los colaboradores indican que algunas veces si toleran la presión en el campo, y ejercen una labor sacrificada por toda la nómina.

Tabla 8 Tolerancia a la presión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	32	17,8
Casi nunca	84	46,7
Algunas veces	64	35,6
Total	180	100

Fuente: Excel Encuesta a los servidores del GADMCE

Los resultados obtenidos de los funcionarios quedan explícitamente declarados en la tabla 9, registrando la interrogante: “Empoderamiento”, los cuales respondieron con el 46.7% señalando que casi siempre los colabores del GADMCE, ejercen empoderamiento en cada uno de los colaboradores, para que se enfoquen en sus funciones y actividades que mantiene en los puestos de trabajo, lo cual ha generado un incremento en el trabajo productivo; desde otro ángulo, se presenció un 40% declarando que casi nunca aplican el empoderamiento, reflejándose falta de concentración y de eficacia en su productividad.

Tabla 9 Empoderamiento

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	72	40
Algunas veces	24	13,3
Casi siempre	84	46,7
Total	180	100

Fuente: Excel Encuesta a los servidores del GADMCE

Es necesario destacar que en la Tabla 10, se refleja la interrogante: “Compromiso”, en donde los trabajadores del GADMCE, respondieron con el 46.10% señalando que casi nunca están comprometidos con las tareas, actividades, metas y objetivos planteados en

la Unidad de Higiene, lo cual denotando una baja productividad en los trabadores, aplicando sanciones, multa, y querellas en el entorno laboral.

Tabla 10 Compromiso

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	37	20,6
Casi nunca	83	46,1
Algunas veces	36	20
Casi siempre	24	13,3
Total	180	100

Fuente: Excel Encuesta a los servidores del GADMCE

En efecto, la valoración del personal se registra en la Tabla 11, exponiendo la siguiente interrogante:" Iniciativa" en donde los trabajadores encuestados, respondieron 100% manifestando que algunas veces poseen un comportamiento positivo con iniciativa en cada una de las funciones, produciendo un incremento en la eficiencia, efectividad en la ejecución de las actividades diarias en la Unidad de Higiene

Tabla 11 Iniciativa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Algunas veces	180	100

Fuente: Excel Encuesta a los servidores del GADMCE

En la tabla 12 se expuso la pregunta:" Dinamismo", donde varios de los servidores del GADMCE se pronunciaron con un 50,6% manifestando que casi siempre actúan con dinamismo, acoplando liderazgo, buenas relaciones humanas entre compañeros, mandos medios, con la finalidad de crear un ambiente laboral, que permitan laborar con mayor entusiasmo para que se cumpla; y desde otra perspectiva el 48.3% declaran que algunas veces se comportan o se desenvuelven con dinamismo en cada una de las áreas de Higiene del GADMCE.

Tabla 12 Dinamismo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	0,6
Casi nunca	1	0,6
Algunas veces	87	48,3
Casi siempre	91	50,6

Total	180	100

Fuente: Excel Encuesta a los servidores del GADMCE

3.2 Valorar el desempeño de los servidores de la dirección de higiene del GADMCE

En el marco de la valoración al desempeño laboral de los servidores públicos, se avistó un porcentaje de deficiencias en el cumplimiento de cada una de las funciones que mantiene el personal del área de Higiene del GADMCE, factores que han repercutido diferencias, desacuerdos, fricciones e incumplimiento de objetivos y metas contemplados en la organización municipal.

En la tabla 13 se exponen se muestra la interrogante: "1 Se relaciona con las personas en forma cordial y respetuosa", con lo cual, los colaboradores contestaron con el 57,2%, indicando que algunas veces los trabajadores se relacionan con respeto, entre compañeros, para que el nivel de desempeño fluya de manera productiva, ejerciendo competencias intrínsicos, conocimientos y experiencias, y con ello lograr una integración entre los miembros de la nómina.

Dimensión trabajo en equipo

Tabla 13 Se relaciona con las personas en forma cordial y respetuosa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	16	8,9
Casi nunca	61	33,9
Algunas veces	103	57,2
Total	180	100

Fuente: Excel Encuesta a los servidores del GADMCE

Por consiguiente, en la tabla 14, se observa la interrogante:" 2. Crea un ambiente de cooperación de equipo más que de competencia" constatando que los funcionarios del GADMCE, el 53.9% señalan que casi siempre los trabajadores ejercen trabajo en equipo, ayudándose uno a otros, predisponiendo sus talentos, conocimientos, experiencias, lo cual genera buenos resultados a nivel operativo y administrativo en la Unidad de Higiene de la entidad municipal.

Tabla 14 Crea un ambiente de cooperación de equipo más que de

competencia.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	4,4
Casi nunca	25	13,9
Algunas veces	50	27,8
Casi siempre	97	53,9
Total	180	100

Fuente: Excel Encuesta a los servidores del GADMCE

Para continuar con este análisis, en la tabla 15 se expone la pregunta:" 3 Muestra respeto ante las ideas, sentimientos y sugerencias de otros", reflejando el 51,10% señalando que a veces se comportan con respeto, distribuyendo ideas hacia otros, con lo que señalan que las insatisfacciones o reclamos lo realizan cumpliendo el órgano regular, para que le provean materiales, insumos, kit de protección de bioseguridad, manteniendo la producción con los recursos actuales que mantiene el GADMCE.

Tabla 15 Muestra respeto ante las ideas, sentimientos y sugerencias de otros.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	28	15,6
Casi nunca	60	33,3
Algunas veces	92	51,1
Total	180	100

Fuente: Excel Encuesta a los servidores del GADMCE

Además, en el escenario de las controversias, la tabla 16 expone la pregunta: "17. Agilidad en el desempeño", en donde muchos de los trabajadores respondieron con el 47.2% señalando que casi nunca los trabajadores laboran con agilidad en la realización de sus actividades en la recolección de desechos, controlando a los vendedores informales, controlando el funcionamiento de los establecimientos comerciales, precautelando el orden en los espacios urbanizaciones de la ciudad.

Competencia desempeño en el trabajo

Tabla 16 Agilidad en el desempeño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	43	23,9
Casi nunca	85	47,2
Algunas veces	52	28,9
Total	180	100

Fuente: Excel Encuesta a los servidores del GADMCE

Prosiguiendo con este análisis, en el escenario de las controversias, la tabla 17 expone la pregunta: "18. Actitud personal", en donde muchos de los trabajadores respondieron, con el 71,1% indicando que casi nunca posee una actitud personal positiva que impulse a trabajar con mayor esfuerzo y contagie a sus compañeros, manteniendo excelente clima laboral entre los compañeros de trabajo del GADMCE

Tabla 17 Actitud personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	1,1
Casi nunca	128	71,1
Algunas veces	50	27,8
Total	180	100

Fuente: Excel Encuesta a los servidores del GADMCE

En relación a la tabla 18, expone la pregunta: "19. Responsabilidad", se pudo constatar que varios servidores del GADMCE, expusieron con 70% que algunas veces actúan con responsabilidad trabajar con alto nivel de responsabilidad, cumpliendo con las tares, actividades, proceso acordado en consenso, con los directivos y el comité de trabajadores de la Unidad de Higiene, con la finalidad de cumplir los objetivos institucionales.

Competencia en el trabajo

Tabla 18 Responsabilidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	12	6,7
Casi nunca	42	23,3
Algunas veces	126	70
Total	180	100

Fuente: Excel Encuesta a los servidores del GADMCE

En relación a la tabla 19, se expone la pregunta:" 20. Interés", se pudo constatar que varios colaboradores del GADMCE, expusieron 57.2% que algunas veces ejecutan con interés de fortalecer el incremento de la productividad, acoplando buenas relaciones interpesonales, inter departamentales, con empoderamiento, liderazgo, iniciativa,

trabajo en equipo, manteniendo una participación activa y permanente en sus tomas de decisiones y ejecución de los proyectos

Tabla 19 Interés

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	16	8,9
Casi nunca	61	33,9
Algunas veces	103	57,2
Total	180	100

Fuente: Excel Encuesta a los servidores del GADMCE

En relación a la tabla 20," 21. Perseverancia en el trabajo", se pudo constatar que varios servidores del GADMCE, expusieron 53,6% que casi siempre mantienen perseverancia en la ejecución de las actividades, tareas, procesos y procedimiento, asistidos por el reglamento institucional, las normativas, el Código de trabajo, haciendo cumplir el código de convivencia, induciendo al cumplimiento al manual de funciones en cada puesto de trabajo

Tabla 20 Perseverancia en el trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	4,4
Casi nunca	25	13,9
Algunas veces	50	27,8
Casi siempre	97	53,9
Total	180	100

Fuente: Excel Encuesta a los servidores del GADMCE

En la tabla 21 se expone las diversos resultados globales, en donde se puede destacar que el personal de la Unidad de Higiene del GADMCE mantiene en cada una de las dimensiones que evalúa el instrumento 360º a cada uno de los colaboradores; reflejando un bajo nivel de comunicación, con el 63%; asimismo, el 100% revelan que existen adecuadas relaciones interpersonales, por otro lado, en el área de Dimensión Integridad, iniciativa, flexibilidad posee el 51% destacando un alto nivel de iniciativa; de igual manera, Dimensión autoconfianza posee un nivel promedio, facilitando el desempeño laboral; en cambio, en las Competencias específicas se observó un bajo nivel empoderamiento, compromiso, iniciativa, proactividad y dinamismo; en el ambito de Dimensión trabajo en equipo, se observó el 54%, destacando un nivel promedio; de igual manera se

avizoró el 59% en la Competencia desempeño en el trabajo. Finalmente en el aspecto en la Competencia en el trabajo, se presentó el 61%, representando un nivel promedio para laboral en la unidad de higiene del GADMCE.

Tabla 2 Indicadores globales de la evaluación 360º

COMPETENCIAS	NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comunicación	Bajo	114	63%
	Promedio	66	37%
	Alto	0	0
Dimensión Relaciones interpersonales	Bajo	0	0%
	Promedio	180	100%
	Alto	0	0%
Dimensión Integridad, iniciativa, flexibilidad	Bajo	0	0%
	Promedio	88	49%
	Alto	92	51%
Dimensión autoconfianza	Bajo	54	30%
	Promedio	126	70%
	Alto	0	0%
Competencias específicas	Bajo	93	52%
	Promedio	87	48%
	Alto	0	0%
Dimensión trabajo en equipo	Bajo	82	46%
	Promedio	98	54%
	Alto	0	0%
Competencia desempeño en el trabajo	Bajo	107	59%
	Promedio	73	41%
	Alto	0	0%
Competencia en el trabajo	Bajo	71	39%
	Promedio	109	61%
	Alto	0	0%

Fuente: Excel Encuesta a los servidores del GADMCE

CAPITULO 4: DISCUSIÓN

Durante la investigación de campo, se pudo obtener algunos hallazgo que permitieron avizorar diversas debilidades en las competencias cardinales y especificas en los colaboradores de la Unidad de Higiene del GADMCE, y en este sentido, se pudo constatar el 46.10% señalando que casi nunca están comprometidos con las tareas, actividades, metas y objetivos planteados en la Unidad de Higiene, lo cual denotando una baja productividad en los trabadores, aplicando sanciones, multa, y querellas en el entorno laboral; por otro lado, se observó el 51,10% señalando que a veces se comportan con respeto, distribuyendo ideas hacia otros, con lo que señalan que las insatisfacciones o reclamos lo realizan cumpliendo el órgano regular, para que le provean materiales, insumos, kit de protección de bioseguridad, manteniendo la producción con los recursos actuales que mantiene el GADMCE; además se evidenció el 47.2% señalando que casi nunca los trabajadores laboran con agilidad en la realización de sus actividades en la recolección de desechos, controlando a los vendedores informales, controlando el funcionamiento de los establecimientos comerciales, precautelando el orden en los espacios urbanizaciones de la ciudad; asimismo, el 71,1% indicando que casi nunca posee una actitud personal positiva que impulse a trabajar con mayor esfuerzo y contagie a sus compañeros, manteniendo excelente clima laboral entre los compañeros de trabajo del GADMCE

Frente a estos resultados, esta investigación se diferencian a los del trabajo académico de Molina (2015), en donde se evidenció que el componente de Desempeño Comportamental /Actitudinal /Habilidades mantuvo varios criterios, así: trabajo en Equipo con un 65%, acepta críticas y/o sugerencias, 66%, manejo de conflictos calificado con el 67%, actitud hacia los compañeros con un 69%; destacando que la evaluación del desempeño es un factor fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales.

Una vez realizada las servidores del GADMCE se pudo constatar un 63% de los mismos carecen de una calidad adecuada de desempeño laboral, debido a múltiples factores que se han detectado en cada una de las competencias y cardinales, y producto existe un ausentismo o abandono del puesto de trabajo, produciendo una baja productividad en los colaboradores; a su vez, el 77,8% señalando que casi nunca

comparten la información de manera eficiente, por cuanto muchos de ellos se muestran egoístas, individualistas, no les gusta trabajar en equipo, debido a que existe fricciones en las relaciones interpersonales entre compañeros y mandos medios. Por consiguiente, el 48,9%, indicando que casi nunca se mantienen receptivo y con una escucha activa a las opiniones o criterios de los demás, por cuanto consideran que se están inmiscuyendo en su trabajo, provocándose altercados o malentendidos entre las los colaboradores, esto es síntoma, de que no desea mejorar

Estos resultados se diferencian a los del trabajo investigativo de Iturralde (2010), en donde se aprecia el 54% de encuestados no conocen el objetivo real de la evaluación, mientras que el 46% sabe de lo que se trata y cuáles son sus repercusiones, determinando que el ambiente laboral de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los trabajadores como bueno, y en su mayoría de trabajadores, no conocen los objetivos y resultados de su evaluación del desempeño.

En el trayecto de la investigación de campo, se pudo evidenciar que el 70% señalaron que algunas veces actúan con responsabilidad trabajar con alto nivel de responsabilidad, cumpliendo con las tares, actividades, proceso acordado en consenso, con los directivos y el comité de trabajadores de la Unidad de Higiene, con la finalidad de cumplir los objetivos institucionales; el 100% indicando que algunas veces promueven una actitud positiva que contagia a los demás compañeros a laboran con diligencia, orden, eficiencia, eficacia en cada una de las tareas y actividades, convirtiendo un ambiente laboral armonioso, con respeto, ejerciendo participación activa la unidad de higiene; de igual manera, el 70%, indicando que algunas veces se vuelven visionarios y optimistas frente a las distintas dificultades que ocurriesen en la Unidad de Higiene, tanto en el campo operativo y administrativo, mostrando compañerismo, positivismo, apegado a la cultura organizacional; consecuentemente, el 85% indican que casi nunca se muestran proactivo, y se solo ejecutan las tareas y actividades, mediante una instrucción u orden del jefe inmediato superior, para avanzar con el trabajo optimo, cumpliendo con las metas y objetivos de la Unidad de Higiene, en concordancia con los objetivos institucionales del GADMCE.

Los valores expuestos son similares a los de la investigación de Álava y Gómez (2016), en donde se constató que existe influencia entre el nivel de conocimientos

institucionales de los servidores públicos y el desempeño demostrado en el ámbito laboral en el 2014, enfatizándose que los servidores si tienen inconformidades por el aspecto de los subsistemas del talento humano, pero no eran los datos que se esperaban, lo cual repercute en el desempeño del personal,

En este contexto, lo colaboradores de la Unidad de Higiene del GADMCE, destacó con el 46,7% declarando que casi nunca mantiene tolerancia, y estas circunstancias han provocado, altercados, discusiones, distanciamiento entre los compañeros de trabajo, inclusive esto ha generado depresión, inestabilidad emocional, baja autoestima, hostigamiento, que imposibilita la potenciación del trabajo productivo; por consiguiente se observó el 46.7% señalando que casi siempre los colabores del GADMCE, ejercen empoderamiento en cada uno de los colaboradores, para que se enfoquen en sus funciones y actividades que mantiene en los puestos de trabajo, lo cual ha generado un incremento en el trabajo productivo; y con otro criterio, se manifestaron con el 100% señalando que algunas veces poseen un comportamiento positivo con iniciativa en cada una de las funciones, produciendo un incremento en la eficiencia, efectividad en la ejecución de las actividades diarias en la Unidad de Higiene. el 53.9% señalan que casi siempre los trabajadores ejercen trabajo en equipo, ayudándose uno a otros, predisponiendo sus talentos, conocimientos, experiencias, lo cual genera buenos resultados a nivel operativo y administrativo en la Unidad de Higiene de la entidad municipal.

Estos resultados de esta investigación se diferencia a los del estudio académico de Zaffora (2015) en donde se reflejó que la evaluación al desempeño, predominó el 79% lo hace de manera verbal y el 21% restante de forma escrita, además el 64% de los casos no dispone de un sistema de gestión del personal informatizado y el 36% indico que sí; destacando que lo más importante para los directivos de la empresa es la honestidad, iniciativa y el liderazgo

Una vez analizado los resultados de la evaluación intermedia respectiva, se evidenció varias limitantes en el desarrollo de la investigación, en cuanto a la evaluación de desempeño del personal de la Unidad de Higiene del GADMCE, evidenciando deficiencias en la dimensiones de comunicación, relaciones interpersonales, desempeño en el trabajo, así como también en las competencias específicas, como: compromiso,

dinamismo, tolerancia a la presión, empowerment, dinamismo e iniciativa en los colaboradores, incidiendo en la productividad de los mismos.

En este sentido, denotando algunas debilidades existentes en el ambiente laboral y clima organizacional, en beneficios de los trabajadores, se pudo establecer un respectivo plan de mejoras.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Se pudo corroborar un bajo nivel de desempeño en el puesto de trabajo en algunos colaboradores que laboran en la Unidad de Higiene del GADMCE, denotando inconvenientes y controversias, por cuanto existe limitada predisposición de los trabajadores para ejecutar en forma adecuada sus funciones dentro de la jornada laboral, evidenciándose deficiencias en las competencias cardinales y específicas, y producto de demuestran bajo rendimiento laboral.

- Se aplicó la evaluación al desempeño de puestos utilizando el método 360 y en ello se pudo corroborar resistencias de los trabajadores, porque había desconocimiento y pensaban que este evento era excluirlos de la nómina laboral; y a su vez, algunos de ellos no participaron, por la falta de coordinación entre el jefe de talento humano y el director de la Unidad de Higiene; reflejándose una limitada comunicación, falta de iniciativa, bajas competencias específicas, mínimas competencias desempeño en el trabajo, escaso nivel de compromiso y limitada proactividad en los colaboradores para desarrollar sus funciones

- Se pudo evidenciar debilidades en diversas dimensiones de la evaluación al desempeño de puestos en los servidores de Dirección de Higiene del GADMCE, primando deficiencias en: de trabajo en equipo, comunicación, relaciones interpersonales, integridad, iniciativa y flexibilidad, desempeño en el trabajo, y a su vez, en las competencias específicas, tales como: compromiso, dinamismo, tolerancia a la presión, Empowerment, proactividad, dinamismo e iniciativa, lo cual ha venido repercutiendo negativamente en la productividad y competitividad de los trabajadores.

- Los factores que limitan el control de la permanencia en el puesto de trabajo, son: ausencia de supervisores para evitar el incremento de ausentismo o abandono del puesto de trabajo, falta concientización de los trabajadores de la Unidad de Higiene, escaso nivel compromiso con sus funciones, ya que son ubicados políticamente, asimismo, muchos están inconformes por su

inestabilidad laboral, excluyéndose de su actividad laboral, y buscar otras alternativas de ingresos, por cuanto el GAD Esmeraldas incumple con el pago puntual de salarios.

5.2 RECOMENDACIONES

- Los directivos de la Unidad de Higiene del GADMCE de Esmeraldas deberán poner más atención en los requerimientos y necesidades de los funcionarios y trabajadores, pues se convierte en el primer vínculo entre colaborador - usuario y la organización estatal y de su desempeño dependerá de un adecuado sistema de evaluación

- Implementar un plan de Mejoras para fortalecer el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Higiene del GADMCE de Esmeraldas, incorporando diversas estrategias que optimizar las competencias cardinales y específicas,, tales como: iniciativa. Actitud, compromiso, empoderamiento, trabajo en equipo, lo cual produzca mayor productividad.

- Ejecutar periódicamente la evaluación al desempeño de manera planificada y sistematizada, para identificar los factores que limitan la fluidez y potencialización de las habilidades, destrezas y competencias cardinales y específicas de cada uno de los trabajadores, y consecuentemente, establecer los correctivos necesarios a estas debilidades.

- A los directivos del GADMCE aplicar un sistema de monitoreo, seguimiento, control y evaluación a los trabajadores que reflejaron con inconvenientes en el desempeño laboral, con la finalizar de otorgar una intervención administrativa, donde capacite al personal y a su vez, se satisfaga con sus requerimientos básicos para la productividad, complementando con el control de la puntualidad y asistencia en su puesto de trabajo.

PROPUESTA ALTERNATIVA

Estrategia de Implementar el sistema de evaluación a los funcionarios: Compartiendo su resultado para que exista un compromiso empresarial

- Aplicación de un sistema de evaluación eficiente para mejorar el nivel de desempeño y el rendimiento laboral, para asegurar el compromiso del talento humano, prevaleciendo las diversas herramientas de evaluación

- Evaluar el desempeño y rendimiento laboral, el mismo que pondera la productividad de los funcionarios de la Unidad de Higiene, lo cual coadyuve al logro de las metas y objetivos estratégicos de la organización, contribuyendo a brindar una mejor atención al cliente.

- Fortalecer las competencias cardinales y específicas en el talento humano de la Unidad de Higiene, con la finalidad de obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad, creando una mejor calidad de vida del trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, comprometidos con la filosofía institucional

Estrategia de control y seguimiento de evaluación de desempeño: para mejorar la productividad

- Establecer un esquema de retroalimentación para que con charlas, motivaciones, conferencias involucre e integre a incrementar la productividad de los trabajadores

- Difundir y socializar el sistema de evaluación con las autoridades superiores para medir con indicadores de calidad al talento humano.

- Ejercer un plan de seguimiento, monitoreo, control y evaluación al sistema de evaluación por competencia

Estrategia de capacitación: Orientado a los trabajadores de la Unidad de Higiene del GADMCE en Esmeraldas

- Fortalecer las competencias, habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes humanas requeridas por el directivo de la Unidad de Higiene del GADMCE, para fortalecerlas y potencializarlas de tal manera que sea satisfactorio a sí mismo y a los objetivos institucionales

- Establecer un sistema de información gerencial para que los mandos medios, funcionarios o trabajador tenga información periódica el nivel de desempeño alcanzado a fin de rescatar lo mejor y eliminar aquel personal que obstaculiza la gestión.

- Establecer entrenamientos al personal para que esté preparado para llevar a cabo las responsabilidades específicas de cada uno de los puestos de trabajo y evaluar a los funcionarios en el cumplimiento de sus funciones.

- Ejecutar un proceso de transformación, en busca de alcanzar una mayor competencia y una elevada competitividad

Estrategia de empoderamiento: Aplicar un sistema de empoderamiento sostenible enmarcado a la coordinación empresarial, clima organizacional y la productividad

Actividades

- Asignar responsabilidad al equipo humano de mandos medios para establecer funciones congruentes al grupo operativo

- Organizar equipos de trabajos para mejorar el clima organizacional y con ello laboren en sus tareas consignadas

- Inducir al personal nuevos conocimientos que vinculen el concepto y la practica efectiva del empoderamiento para obtener excelentes resultados en el proyecto

Estrategia de liderazgo: Ejecutar un sistema de incentivos y compensaciones para motivar al talento humano que labora en el proyecto

Actividades

- Inducir conferencias y charlas motivacionales al recurso humano
- Establecer diversos tipos de incentivos a los colaboradores
- Premiar el desempeño laboral al mejor colaborador
- Implantar un nuevo formato de liderazgo carismático, disruptivo y participativo para potencializar la productividad

  .

Estrategia de comunicación: Mejoramiento del Sistema de comunicación a nivel interno y externo

- Curso de capacitación en línea sobre atención orientado al talento humano que labora en la Unidad de Higiene

- Brindar apoyo logístico a los mandos medios para que cumplir con las demandas y requerimientos de los trabajadores, estableciendo un adecuado sistema de comunicación.

Referencias bibliográficas

Alava y Gómez. (2016). *Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014.* Obtenido de REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL: http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5123/1/T-UCSG-POS-MAE-119.pdf

Álvarez, Y. (2008). Satisfacción laboral y su incidencia en el clima organizacional en las empresas guatemaltecas. (Tesis de licenciatura Inédita). Universidad Mariano Gálvez, Guatemala.

Amoroso, E. (2007). Comportamiento organizacional: en busca de ventajas competitivas. Perú: UniversidadCatólica Santo Toribio de Mongrovejo. Recuperado http://www.slideshare.net/adrysilvav/comportamiento-organizacional-en-busca-del desarrollo-de-ventajas-competitivas.

Arnedo, B. y Castillo, M. (2009). Satisfacción laboral de los empleados del instituto de previsión social del personal docente y de investigación de la universidad de oriente (IPSPUDO). (Tesis de licenciatura Inédita). Universidad de Oriente. Cumaná, Estado Sucre, Venezuela. Recuperado http://saber.ucv.ve/xmlui/bitstream/123456789/3527/1/Completo

Constitución de la República del Ecuador (2008). Gaceta actualizada.

Código del Trabajo Ecuatoriano. (2010). Gaceta actualizada. Art. 188

Codigo de Trabajo. (2008). Gaceta actualizada. Obtenido de

Campos, J. (2002). Evaluación de factores presentes en el bienestar laboral. Disponible en: http://redalyc.uaemex .mx/pdf/264/26411111.pdf

Cooper, D. (2010). Reclutamiento y Selección (3a ed.). Madrid: Thomson. Recuperado el 06 de Julio de 2015

Iturralde . (2010). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda de la ciudad de Ambato en el año 2.010.* Obtenido de REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSIDAD DE AMBATO: https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf

LOSEP. (26 de 08 de 2010). *LEY ORGANICA DE SERVICIO PUBLICO.* Obtenido de Ley 0Registro Oficial Suplemento 294 : https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAb.pdf

Molina. (2015). *evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360°, un estudio observacional analítico de cohortes.* Obtenido de REPOSITORIO DIGITAL DE UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA COLOMBIA: https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15033/MolinaBonillaChristianAlberto2016.pdf;jsessionid=57C0FAE694472E9B22024A15ABEA96C2?sequence=1

Zaffora. (2015). *Evaluación del desempeño y análisis de competencias del personal en las industrias agroalimentarias PYMES de la ciudad de la ciudad de Azul.* Obtenido de REPOSITORIO DIGITAL Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires: https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2275/Tesis%20Leandro%20Zaffora.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXO A

INSTRUMENTO EVALUACIÓN DE 360 GRADOS

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE HIGIENE DEL GADME

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | SEDE ESMERALDAS

La presente encuesta es parte de un trabajo investigativo con la finalidad de conocer: "Evaluación al desempeño de puestos de los servidores Dirección De Higiene del GADMCE"

Objetivo: Evaluar el desempeño de puestos de los servidores de la dirección de Higiene del GADMCE

Este test está diseñado para obtener información importante sobre el desenvolvimiento de los empleados, las respuestas que usted proporcione, le ayudará a cada persona a analizarse en cuanto a las conductas y comportamiento que muestran en el trabajo.

Encontrará la descripción de varios comportamientos en los cuales podrá seleccionar entre las escalas de A, B, C, D o E, que mejor se describe su opinión con respecto al comportamiento de la persona en cuestión. A través del modelo de evaluación 360 grados, cada persona recibirá retroalimentación de: Jefe Inmediato, Pares y autoevaluación.

A= Siempre B= casi siempre C= Algunas veces D= Casi nunca E= Nunca

COMPETENCIAS CARDINALES					
COMUNICACIÓN	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**
Comparte información de manera efectiva y asertiva.					
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					
Presta atención en las conversaciones.					
Se comunica de manera escrita con claridad.					
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa					
TRABAJO EN EQUIPO	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**

1 Se relaciona con las personas en forma cordial y respetuosa.					
2Crea un ambiente de cooperación de equipo más que de competencia.					
3 Muestra respeto ante las ideas, sentimientos y sugerencias de otros.					
RELACIONES INTERPERSONALES	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**
Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás.					
Es capaz de relacionarse y tratar con el resto del personal.					
Mantiene la calma ante situaciones difíciles.					
INTEGRIDAD, INICIATIVA Y FLEXIBILIDAD	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**
Aporta nuevas ideas y soluciones diferentes					
Muestra interés por el aprendizaje continuo, posee curiosidad intelectual investigativa.					
Realiza el trabajo con creatividad.					
AUTOCONFIANZA	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**
Ante posibles fracasos no se da por vencido					
Cuando se le presenta un obstáculo lo ve como una oportunidad en lugar de verlo como un problema					
Recibe las críticas en forma constructiva					
MEJORA CONTINUA	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**
Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción					
Conserva la calma en situaciones complicadas					
Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas					
No muestra resistencia a las ideas de las demás personas					
DESEMPEÑO EN EL TRABAJO	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**
Agilidad en el desempeño					
Actitud personal:					
COMPETENCIA EN EL TRABAJO	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**

Responsabilidad					
Interés:					
Perseverancia en el trabajo					
APTITUD PARA EL TRABAJO	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**
Criterio e Iniciativa					
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**
Autonomía					
Autocuidado					
Orientación al cliente externo e interno					
Precisión					
Proactivo					
Compromiso					
Dinamismo					
Tolerancia a la presión					
Empowerment					
Proactivo					
Compromiso					
Dinamismo					
Iniciativa					