



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Universidad del Azuay

Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

**“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS OBREROS DEL
DEPARTAMENTO DE OBRAS PÚBLICAS DEL GAD MUNICIPAL
DEL CANTON SUCÚA”**

Autor:

Marcelo Sebastián Álvarez Delgado

Director:

Mgt. Carlos González Proaño

Cuenca – Ecuador

2022

DEDICATORIA

Para mis padres, para Marcelo y Tanya en especial, es que dedico todo el esfuerzo y dedicación que he dejado plasmado en este trabajo de titulación; ha sido un largo tiempo de aprendizaje, en el cual papá y mamá han estado incondicionalmente para mí en todo momento, junto con mi hermano Nicolás. Ellos son el pilar fundamental en mi vida, es por eso que todo mi sacrificio entregado en esta carrera universitaria es por y para ellos.

Marcelo Sebastián Álvarez Delgado.

AGRADECIMIENTOS

Dios, gracias por la dicha y bendición que me otorgas al cumplir un sueño en mi vida y por llegar hasta el final. Gracias en especial a mis padres y hermano, que juntos los 4 hemos sabido superar los obstáculos en este hermoso caminar universitario.

Gracias a mis abuelitos que están junto a mí y los que desde el cielo me cuidan a cada paso que doy, gracias a mis tíos y primos que siempre estuvieron para mí en todo momento.

Gracias queridos amigos y compañeros de vida universitaria.

Y gracias a mi querida junta académica Mónica Rodas, Paulina Cueva y Carlos González por guiarnos de la mejor manera posible en nuestra educación.

Gracias a mi querido director de tesis, gran profesor y gran amigo, muchas gracias Mgt. Carlos González por su enseñanza en este último paso, gracias por forjarme para ser un buen profesional.

Gracias Byron Medina por ser un fiel compañero en mi vida.

Marcelo Sebastián Álvarez Delgado.

RESUMEN

El presente proyecto se trata de una investigación no experimental, con un enfoque cuantitativo y de tipo transversal, pues se realizó una evaluación de desempeño de 90 grados a los obreros del departamento de Obras Públicas del GAD Municipal del Cantón Sucúa. Inicialmente se presenta una revisión bibliográfica sobre las distintas maneras de aplicar una evaluación de desempeño en las organizaciones, para así respaldar la elección de la metodología aplicada. En base a los resultados obtenidos, se procedió a elaborar un plan de acción apegado a las necesidades detectadas y que fue presentado a las autoridades competentes del GAD Municipal de Sucúa.

Palabras clave: Evaluación, Desempeño, Métodos, Resultados, Plan de acción.



Mgt. Carlos González Proaño.

Director de Tesis.

ABSTRACT.

This project is a non-experimental research, with a quantitative and transversal approach, since a 90-degree performance evaluation was carried out to the employees of the Public Works Department of the Municipal Government of Sucúa. The research began with a literature review on the different ways of applying a performance evaluation to the organizations to justify and support the tool and methodology of application. According to the results obtained, the information was summarized according to a graphic scale. Depending on the relevance of the data, a plan of action was drawn up according to the needs detected. On the other hand, beyond the relevance of the results, the research sought to elaborate a proposal for projecting a culture of innovation. It was presented to the competent authorities of the Municipal Government of Sucúa.

Key words: Evaluation, Performance, Methods, Results, Action plan.

Translated by



A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Sebastián A.D.', is written on the page.

Marcelo Sebastián Alvarez.

ÍNDICE DE CONTENIDOS.

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	IX
INDICE DE ANEXOS.....	X
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Orígenes de la Evaluación del desempeño.....	1
1.2 Concepto de Evaluación del Desempeño.....	1
1.3 ¿Porque es importante la Evaluación de Desempeño?.....	3
1.4 ¿Quiénes son responsables del proceso de ED?.....	4
1.5 Políticas generales para la ED.....	5
1.6 Objetivos de la ED.....	6
1.7 Beneficios de la ED.....	7
1.8 Métodos de ED.....	9
1.8.1 Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.....	9

1.8.2	Método de elección forzosa:.....	10
1.8.3	Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos	12
1.8.4	Método de comparación de pares	¡Error! Marcador no definido.
1.8.5	Método de frases descriptivas	13
1.9	Tipos de ED	14
1.9.1	Evaluación de Desempeño Laboral de 90°.....	14
1.9.2	Evaluación de Desempeño Laboral de 180°	15
1.9.3	Evaluación de Desempeño Laboral de 270°	15
1.9.4	Evaluación de Desempeño Laboral de 360°	15
CAPÍTULO II.....		16
METODOLOGÍA.....		16
2.1	Diseño de la investigación	16
2.2	Enfoque metodológico	16
2.3	Alcance	16
2.4	Unidad de análisis.....	17
2.5	Población y muestra.....	17
2.6	Objetivo general.....	17
2.7	Objetivos específicos	17
2.8	Instrumentos y técnicas de recolección de datos	18
2.9	Análisis de datos.	20
CAPÍTULO III		21

RESULTADOS.....	21
3.1 Promedios Individuales.....	21
3.2 Resultados por Dimensión.....	22
3.2.1 Producto	22
3.2.2 Calidad.....	23
3.2.3 Conocimiento del trabajo.	24
3.2.4 Cooperación.....	25
3.2.5 Comprensión de las situaciones.....	26
3.2.6 Creatividad:	27
3.2.7 Capacidad de realización:.....	28
3.3 Resultados Generales.....	28
CAPÍTULO IV	30
PLAN DE ACCIÓN	30
4.1 Introducción.....	30
4.2 Propuesta de plan de acción.....	31
DISCUSIÓN.....	34
CONCLUSIONES	36
RECOMENDACIONES.....	38
ANEXOS	40
BIBLIOGRAFÍA	41

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Método de comparación de pares	13
Ilustración 2 Método de frases descriptivas.....	14

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Escala numérica para la valoración del desempeño de los obreros.....	19
Tabla 2 Equivalencia de Puntuaciones para los jefes inmediatos	20
Tabla 3 Listado de Calificaciones	21
Tabla 4 Propuesta de plan de acción	31

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Producto.....	22
Gráfico 2 Calidad.....	23
Gráfico 3 Conocimiento del trabajo	24
Gráfico 4 Cooperación.....	25
Gráfico 5 Comprensión de las situaciones	26
Gráfico 6 Creatividad	27
Gráfico 7 Capacidad de realización.....	28

Gráfico 8 Resultados Generales	29
---	----

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Formulario de Evaluación de Desempeño.....	40
---	----

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Orígenes de la Evaluación del desempeño.

Según Ruiz (2004) citado en Hernández (2017):

La evaluación del desempeño se considera una herramienta antigua, pues data desde el siglo III en China, y durante la revolución industrial en el siglo XVIII, fue adoptada por algunos sistemas productivos americanos. Sin embargo, el proceso no se estandarizó sino hasta los años 1940-50 (p.5).

Es así que desde un inicio la evaluación del desempeño era aplicada únicamente por el jefe, y los criterios que la respaldaban se fundamentaban en el comportamiento funcional del personal a su cargo. Sin embargo, para la actualidad, el uso de la ED como proceso formal en los subsistemas de Recursos Humanos, se ha establecido como una herramienta indispensable, cuyo objetivo es facilitar y estandarizar la evaluación de los trabajadores.

1.2 Concepto de Evaluación del Desempeño.

La ED no busca enfocarse en el desempeño general de una organización, ya que, aunque es igual de valioso, éste se construye a través de los reportes individuales y específicos del desempeño en un puesto, o el comportamiento del trabajador que lo ocupa. Así, esta intención de enfocarse en los resultados se la considera situacional, ya que, por su subjetividad, puede variar de trabajador a trabajador, pues los resultados del proceso de evaluación se condicionan por varios factores influyentes como el esfuerzo o dedicación personal (sentido de pertenencia, predisposición al rol asignado, etc.), las habilidades y las capacidades del trabajador. (Chiavenato, 2007)

Según Chiavenato (2002) citado en Prieto (2014), la ED se percibe como una “apreciación sistemática” del rendimiento de cada trabajador en su respectivo cargo, y mediante los resultados del mismo, se pueden evaluar las potencialidades que el colaborador posea para un posterior desarrollo.

Byars & Rue (1996) citado en Prieto (2014), también mencionan que el proceso de evaluar los resultados, tiene como objetivo determinar e informar a los colaboradores sus niveles de rendimiento y la forma en que desempeñan su trabajo, para así determinar datos de referencia que permitan desarrollar planes de mejora.

Moreira (2013) citado en Álvarez et al., (2018), define a la evaluación del desempeño como un proceso estructural y sistemático, que busca medir, evaluar e influir sobre lo se consideran “atributos y conductas relacionadas con el trabajo”, y así definir el nivel de productividad del trabajador y si su rendimiento a futuro puede ser optimizado.

Pese a las variadas definiciones existentes sobre la evaluación de desempeño de acuerdo al sector y época de desarrollo e investigación, recién desde el año 1978, el proceso de evaluar a los trabajadores se volvió la base fundamental para el desarrollo de estrategias y su respectiva toma de decisiones, ya sean para planes de carrera, reubicación de colaboradores, planes de incentivos, o como capacitaciones, retroalimentación y desarrollo personal. En este sentido y teniendo en cuenta las revisiones realizadas, la ED es un procedimiento que permite recopilar información, con la cual podremos cuantificar y valorar en el colaborador, por una parte, el nivel de cumplimiento de las funciones establecidas por la institución, además del grado de excelencia al desempeñar las tareas y los logros alcanzados en un período determinado,

efectuando una estimación de las capacidades que deban ser fortalecidas y aquellas que puedan ser mejoradas. (Matabanchoy et al., 2019)

1.3 ¿Porque es importante la Evaluación de Desempeño?

La importancia de evaluar a los trabajadores radica en analizar la calidad y nivel de su desempeño, de forma que los datos sirvan a gerentes, directores, coordinadores y supervisores, como referencia para que comprendan las necesidades, deficiencias y debilidades presentadas en los diferentes procesos que afectan al nivel de productividad, pudiendo así tomar acciones para optimizar o mejorar procesos, recursos, desarrollar personal y más. (Montoya, 2009)

Según Calderón & Sanchez (2012), no se ha dado la relevancia e importancia justa al proceso de evaluación de desempeño en las organizaciones. A demás, Lavanda (2005), Calderón & Sanchez (2012), Hernández (2017) y Ruiz (2004), coinciden en que la evaluación históricamente se restringió al simple juicio subjetivo de un superior respecto al desempeño de las funciones de su colaborador, pero a medida que la administración de talento humano se desarrolla desde lo académico y práctico, los modelos de evaluación también lo han hecho.

Werther y Davis (2004) citados en (Montoya, 2009), mencionan que cuando el proceso de ED es favorable y muestra resultados satisfactorios, esto se debe reforzar y retribuir al trabajador, mediante sistemas de promoción e incentivos, ya que se ha comprobado que los estímulos por un trabajo bien realizado han sido las mayores fuerzas motivadoras para los seres humanos. También es muy importante que los trabajadores accedan a una retroalimentación por parte de su superior, permitiendo esclarecer las acciones a realizar por su parte para impulsar el logro de objetivos y

conocer por parte del área de talento humano, que es lo que la empresa espera de cada trabajador que está vinculado a la misma.

1.4 ¿Quiénes son responsables del proceso de ED?

Para Strauss (1981) citado en Prieto (2014):

El Departamento de Gestión del TTHH desarrolla las herramientas, en materia de criterios y formatos de la ED para los colaboradores de las distintas áreas. Mediante esta centralización lo que se busca es regular el proceso, su estructura y ejecución, facilitando la comparación de resultados entre grupo similares de trabajadores (p. 60).

Siguiendo lo mencionado por Strauss, el Departamento de TTHH debe ser el que coordine y de seguimiento al proceso completo de evaluación del desempeño, para que su ejecución obedezca a los parámetros y criterios establecidos por la Gerencia. Es importante aclarar que al mencionar que la coordinación debe ser liderada por Talento humano, la validación de los indicadores debe contar con la certificación de cada superior o líder de área; de la misma forma la aplicación operativa debe ser ejecutada por el mismo superior, siguiendo de forma específica las instrucciones y metodología establecidas en la ED; los supervisores serán los actores más interesados en que la ED se efectúe con eficiencia, y que con los resultados se pueda identificar y modificar las malas prácticas, adoptando procesos más actualizados que garanticen eficiencia y tangibilidad de los resultados. Así el proceso completo de evaluación debe ser un trabajo sinérgico entre el departamento de TTHH y los diferentes departamentos evaluados. (Prieto, 2014)

Según Montoya (2009), la responsabilidad en la ejecución de las ED recae en el área de Talento Humano o Desarrollo Humano, específicamente en el subsistema

asignado al proceso, comúnmente denominado como Desarrollo Organizacional; estos departamentos obtienen su nombre, según las organizaciones le asignen y a sus políticas previamente establecidas. Werther y Davis (2004) citado en Montoya (2009), también menciona que en toda evaluación deben participar todos los miembros de la organización, para lo cual el gerente general debe conformar una comisión, la cual será presidida por él.

1.5 Políticas generales para la ED.

Werther y Davis (2004) citados en Montoya (2009), mencionan que las políticas generales para el desarrollo y aplicación de una evaluación de desempeño, son:

- Las organizaciones deben tener un sistema o método de evaluación del desempeño estándar, es decir un modelo establecido de forma permanente y que se limite a sufrir adecuaciones únicamente en casos necesarios, cada cierto período, y la responsabilidad de la gestión y coordinación, se reitera, recae en TTHH, quienes darán el soporte y apoyo necesario para la implementación y aplicación en todas las áreas de la organización.
- La herramienta elegida debe brindar la posibilidad de analizar logros, aportes, fortalezas y áreas donde los trabajadores deben mejorar y desarrollarse personal y profesionalmente, y así aprovechar las potencialidades de los colaboradores.
- Efectuar la ED con criterios que permitan obtener resultados directamente atribuibles al trabajo individual de cada colaborador de manera objetiva.
- Aquellos cargos que tengan personal a su cargo, deben conocer a detalle el potencial de sus subordinados, conociendo muy bien a su personal, características tanto de su área como de otras.

1.6 Objetivos de la ED.

Según Levy y Prieto (2001) citados en Montoya (2009), el objetivo principal de la ED es el de formular estrategias y tomar decisiones para optimizar el rendimiento de los colaboradores y la productividad de la organización; para esto es vital la detección de debilidades, ya sea en los trabajadores como en los procesos, y parte del proceso de evaluación de desempeño debería constar de una entrevista con el trabajador, la cual debe proporcionar la información que complementa los resultados del desempeño, así como las bases para el desarrollo de planes de mejora mediante capacitaciones por parte de la gestión del departamento de Talento Humano.

Para Chiavenato (2007), la evaluación de desempeño es muy importante en calidad de instrumento, pues permitirá mejorar los resultados de los trabajadores de una organización, y para lograr ese objetivo, la evaluación debe alcanzar otros objetivos complementarios como:

- Las competencias de la persona para el cargo.
- Instrucción.
- Ascensos.
- Impulsar su remuneración por un mejor desempeño laboral.
- Desarrollo de una adecuada interacción entre jefes y subalternos.
- Crecimiento del trabajador como ser humano.
- Conocimientos importantes para el análisis del talento humano.
- Estimación del potencial de desarrollo de los colaboradores.
- Incentivo para incrementar el rendimiento del trabajo.
- Información detallada acerca de los indicadores de productividad.
- Brindar los resultados a la persona evaluada y analizarlos.

- Demás decisiones sobre los trabajadores como traspasos, nuevos ingresos, etc.
- Determinar ventajas competitivas según los recursos de la organización, en sinergia con la administración y optimizar la productividad.
- Oportunidades para el desarrollo de los trabajadores de la empresa, sin dejar de lado los objetivos de la organización ni los del personal.

1.7 Beneficios de la ED.

De acuerdo a lo detallado por Chiavenato (2001) citado en Brazzolotto (2012), los beneficios de evaluar el desempeño son notorios cuando existe la mejor planificación, coordinación y desarrollo posible, pues esto posibilita el obtener beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales actores y beneficiarios del proceso serían: el gerente, el trabajador y la organización.

Beneficios para el gerente:

- Conocer el desempeño y comportamiento de los trabajadores con base en una herramienta de medición lo suficientemente capaz de neutralizar la subjetividad del proceso.
- Brindar nuevas medidas con el fin de mejorar el estándar de desempeño de los trabajadores.
- Mayor conexión con el trabajador, con la finalidad de que los subordinados comprendan que la evaluación es un sistema objetivo, el cual permitirá saber cómo se encuentra el rendimiento al momento.

Beneficios para el trabajador:

- Al trabajador le quedará muy claro cuál es el rendimiento que la empresa busca de su parte, conociendo ya en qué actividades y requerimientos debe enfocarse.

- Conocerá cuales son las expectativas de los jefes sobre su rendimiento, y con los resultados de la evaluación conocerá cuáles son sus puntos débiles y sus fortalezas.
- Tomará conciencia de cuáles son las medidas que debe tomar para mejorar su rendimiento laboral dentro de la empresa y a su vez las medidas que su jefe inmediato tomará así mismo para mejorar los aspectos negativos.
- Obtenidos los resultados, el individuo evaluado podrá realizar un autoanálisis sobre su desempeño.

Beneficios para la organización:

- Con los resultados se puede evaluar cuál será la situación de la empresa a corto, mediano y largo plazo, pudiendo definir el nivel de contribución que cada trabajador aporta en la organización.
- Se puede identificar a aquellos trabajadores que necesiten mejorar sus conocimientos, también a quienes necesitarán ser reubicados según sus potencialidades, y considerar aquellos casos emergentes donde la última opción exige una posible desvinculación de personal.
- Dinamiza las políticas de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los trabajadores, estimulando la productividad y mejora de las relaciones humanas dentro y fuera de la organización.

1.8 Métodos de ED.

1.8.1 Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.

Este método según Chiavenato (2007) citado en M. Calderón et al (2016) es uno de los más populares entre las organizaciones, debido a la simplicidad y facilidad de su ejecución, sin embargo, requiere de especial cuidado, pues su objetivo es neutralizar la subjetividad y prejuicios de el o los evaluadores, ya que podrían alterar los resultados finales del proceso.

El método cuantifica la ejecución de las actividades del personal utilizando los factores de evaluación previamente definidos y ajustados. Así que lo que hace es utilizar un formato de doble entrada, en el que las filas representarán los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas representarán los grados de variación de los factores horizontales, con el fin de definir específicamente los aspectos que serán evaluados para cada persona o puesto de trabajo.

De igual manera Chiavenato (2007) menciona que cada uno de estos factores, se define por una representación sumaria, fácil y objetiva, y mientras mejor sea esta descripción, aumentará la exactitud del método. Los factores son ponderados con la finalidad de que refleje desde un desempeño inapropiado hasta uno excepcional. Entre estos dos extremos existen tres alternativas:

- a) **Escalas gráficas continuas:** definidas por dos puntos extremos de una línea, en la que el resultado de la evaluación puede ubicarse en cualquier parte de la línea que unifica el proceso.
- b) **Escalas gráficas semicontinuas:** es un proceso similar al anterior con la diferencia de que entre los puntos extremos, se añaden puntos intermedios establecidos, facilitando así el proceso de evaluación.

- c) **Escalas gráficas discontinuas:** en este tipo de escalas encontramos ya establecidas la posición de las marcas; el superior inmediato al momento de evaluar el desempeño del subordinado, seleccionará una para examinar la ejecución del trabajo de cada individuo.

Ventajas del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas:

- Es un método de fácil comprensión y aplicación.
- Entrega resultados que nos permitirán analizar el desempeño de cada uno de los colaboradores en los aspectos más valorados por la organización.(Chiavenato, 2007)

Desventajas del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

- En este método, el evaluador debe sujetarse a las características del mismo, ya que no brinda una flexibilidad para adaptarse a la persona evaluada.
- Provoca un trabajo rutinario, homogeneizando los resultados de las evaluaciones.
- En caso de incongruencias o sesgos en la opinión de los evaluadores, se hace necesaria la utilización de procesos cuantitativos para corregir estos problemas. o a su vez la intervenciones de los evaluadores.
- Puede producir resultados condescendientes o muy exigentes de todos sus subordinados. (Chiavenato, 2007)

1.8.2 Método de elección forzosa:

Este método se desarrolló durante la segunda guerra mundial, con la finalidad de determinar quienes serían los oficiales de las fuerzas armadas de EEUU que serían ascendidos. A los altos mandos del ejército norteamericano les preocupaba los efectos

del halo, la subjetividad y el proteccionismo característicos del método de escalas gráficas, por lo que buscaron crear un método de evaluación de desempeño que permitiera resultados objetivos y válidos. Este método de elección forzosa permitió resultados muy favorables por lo que con el paso del tiempo fue adoptado por otras empresas para que se pueda evaluar a los trabajadores de la misma manera. (Chiavenato, 2007)

Características del método de elección forzosa

El método de elección forzosa consiste en evaluar el desempeño de las personas utilizando frases alternativas que detallen el comportamiento individual. Los bloques compuestos por dos, cuatro o más frases, obligan al evaluador a determinar específicamente la frase que mejor explique el desempeño de la persona evaluada, es por eso el nombre de elección forzosa. (Chiavenato, 2007)

Ventajas del método de elección forzosa

Las ventajas que ofrece este método se detallan a continuación:

- a) Nos brinda confiabilidad en los resultados, libres de subjetividad, eliminan el efecto halo.
- b) Su aplicación es sencilla, sin necesidad de preparación previa del evaluador.

Desventajas del método de elección forzosa:

- a) La elaboración de los formatos puede resultar compleja y tomar bastante tiempo.
- b) Los resultados se limitarán a buenos, medios y malos, negándonos la oportunidad de generar mayor información.
- c) Si se piensa en el desarrollo profesional de los colaboradores evaluados, no entregará información sobre capacitaciones que deberían darse, o sobre el potencial de desarrollo de cada trabajador.

- d) El evaluador no obtendrá una visión generalizada de los resultados.
(Chiavenato, 2007)

1.8.3 Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos

Siendo desarrollado por las Fuerzas Armadas estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial, este método se centró en la evaluación del desempeño en base a la conducta humana; para Chiavenato (2007), los individuos poseen “particularidades” que dependiendo de las situaciones que nos acontecen, pueden ocasionar resultados exitosos o de fracaso, ocupándose de características extremadamente positivas o negativas, es decir, fuera de aquellas características consideradas comunes, permitiendo al superior contemplar y apuntar los acontecimientos positivos y los negativos de la ejecución de labores de sus trabajadores. Entonces es así que el método de incidentes críticos se basa en las acciones extremas, tanto positivas como negativas en el desempeño de los trabajadores.

1.8.4 Método de comparación de pares.

Este método de evaluación compara a los trabajadores de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño, y para este método también se pueden utilizar factores de evaluación. Dependiendo de los factores a evaluar que se hayan establecido, se asignará una hoja del cuestionario a cada factor, citamos un ejemplo propuesto por el mismo autor; (Chiavenato, 2007).

Ilustración 1 Método de comparación de pares

Comparación de los empleados en cuanto a la productividad:	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0

Nota. Tabla de referencia según el método de comparación por pares. Tomada de *Evaluación del Desempeño en Administración de Recursos Humanos* por Chiavenato (2007).

1.8.5 Método de frases descriptivas

Es un método bastante similar al de elección forzosa, la diferencia radica que en este método no es obligatorio el escoger las frases. El trabajo que debe realizar la persona que evalúa es señalar las frases que reflejan el rendimiento del empleado (señal “+” o “S”) mientras que para un resultado contrario de rendimiento sería (signo “-” o “N”); de igual manera se toma el ejemplo de referencia de la obra de *Chiavenato* (2007).

Ilustración 2 Método de frases descriptivas

Núm.	Factores de evaluación del desempeño	Sí (+)	No (-)
1.	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?		
2.	¿Acostumbra estar alegre y sonriente?		
3.	¿Tiene experiencia en las actividades que está realizando?		
4.	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?		
5.	¿Tiene conocimiento de información y de procesos de producción que no deben llegar a terceros?		
6.	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?		
7.	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8.	¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?		
9.	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?		
10.	¿Puede planear, ejecutar y controlar él solo las tareas?		
11.	¿Su aspecto, en general, es bueno y agradable frente a los contactos?		
12.	¿Exhibe concentración mental en sus actividades?		
13.	¿La atención en el trabajo exige que él esfuerce la vista?		
14.	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?		
15.	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?		
16.	¿Se recomienda un curso de especialización para que progrese en el trabajo?		
17.	¿Fuma?		
18.	¿Es desaliñado en su presentación personal y su forma de vestir?		
19.	¿Se cuida durante su trabajo y hace lo mismo con sus compañeros?		
20.	¿Si tuviera más conocimiento de los trabajos podría rendir más?		
21.	¿Observa con cuidado el desempeño de las máquinas con las que trabaja?		
22.	¿No se esfuerza demasiado al realizar las tareas?		
23.	¿Su producción es loable?		
24.	¿A pesar de que siempre hace lo mismo, no le molesta la repetición?		
25.	¿Tiene fama de que nunca tiene dinero en el bolsillo?		

Nota. Tabla de referencia de Factores de Desempeño. Tomada de *Evaluación del Desempeño en Administración de Recursos Humanos* por Chiavenato (2007).

1.9 Tipos de ED

Dentro de este proceso de evaluar el desempeño de los trabajadores, tenemos cuatro tipos de enfoques; 90°, 180°, 270° y 360°; el uso o enfoque de cada tipo como método de evaluación, va a variar de acuerdo al cargo y jerarquía que éste tenga según lo haya establecido cada organización:

1.9.1 Evaluación de Desempeño Laboral de 90°.

Ríos (2015) citado en Alajo & Yáñez, (2017), menciona que “la evaluación de desempeño de 90 grados se da cuando un jefe o superior inmediato del cargo a evaluar ejecuta el proceso al subordinado, siendo el enfoque más usado para iniciar el proceso evaluativo.”

1.9.2 Evaluación de Desempeño Laboral de 180°.

En la evaluación de 180°, el jefe, los compañeros y ocasionalmente usuarios externos evalúan a cada persona, diferenciándose de la evaluación de 360 grados en que no requiere de la intervención de los subalternos. “Mediante la aplicación de este tipo de evaluación una empresa u organización le brinda al personal un instrumento de crecimiento, mejora y desarrollo”. (Alajo & Yáñez, 2017)

1.9.3 Evaluación de Desempeño Laboral de 270°.

Esta evaluación fue creada con la intención de eliminar la subjetividad que puede originarse en las dos evaluaciones anteriores; esta evaluación la realizan el superior inmediato, sus subordinados en caso de que los tenga bajo su cargo, o también por los pares que vendrían a ser sus compañeros de trabajo o quienes se encuentren en el mismo nivel jerárquico, además de la autoevaluación del trabajador. (Alajo & Yáñez, 2017)

1.9.4 Evaluación de Desempeño Laboral de 360°.

De igual manera, Alles (2011) citada en Alajo & Yáñez (2017), expresa que este sistema de evaluación de 360 grados se ha construido basándose en las capacidades, dicho de otra forma, brinda la posibilidad de realizar una valoración de habilidades y actitudes, contribuyendo con la evaluación de la calidad de desempeño de los trabajadores, a fin de potenciar así la dinámica de evaluación; los principales actores que ejecutan este sistema son los gerentes, compañeros y pares, subalternos, personas externas a la organización y de manera general toda aquel individuo que rodee al evaluado.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Diseño de la investigación

Cuando el investigador se limita a observar los acontecimientos sin intervenir en los mismos, entonces se desarrolla una investigación no experimental. Por esta última razón es que la presente investigación será no experimental, ya que no se manipulará ninguna variable y el investigador solo se limitará a observar los acontecimientos y hechos que se susciten y recolectará los resultados del proceso de evaluación. (Hernández et al., 2014)

2.2 Enfoque metodológico

Esta investigación tendrá un enfoque metodológico cuantitativo, de corte transversal, puesto que se aplicará una herramienta para la evaluación del desempeño a 53 obreros en un tiempo determinado que nos permita calificar en forma numérica el rendimiento de los trabajadores. (Peck, 2006)

2.3 Alcance

El alcance que se ha dado a la investigación es de estilo descriptivo, pues este tipo de estudios tienen como finalidad describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan, especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández et al., 2014). Es por eso que esta investigación conlleva un alcance descriptivo, puesto que, una vez aplicada la herramienta de evaluación de desempeño, se procederá a presentar y describir los resultados obtenidos.

2.4 Unidad de análisis.

Definimos a la unidad de análisis como una estructura categórica a partir de la cual podemos responder a las preguntas formuladas a un problema práctico, así como a las preguntas de investigación (López, 2004). En la presente investigación la unidad de análisis es el grupo de obreros del Departamento de Obras Públicas del GAD Municipal del Cantón Sucúa.

2.5 Población y muestra.

López, (2004) en su artículo “Población, muestra y muestreo” donde cita a Pineda (1994) define a la población como el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales, entre otros. Entendida a la población como el conjunto de personas de las cuales deseamos investigar, la población para la presente investigación es de 55 obreros que laboran en el Departamento de Obras Públicas del GAD Municipal del Cantón Sucúa.

2.6 Objetivo general.

Realizar la evaluación del desempeño del personal obrero del departamento de Obras Públicas del GAD Municipal del Cantón Sucúa.

2.7 Objetivos específicos.

- Realizar una revisión bibliográfica con el objetivo de determinar la importancia y las diferentes metodologías que se pueden utilizar para evaluar el desempeño de los trabajadores.
- Determinar el nivel del desempeño de los trabajadores del GAD Municipal del Cantón Sucúa en base a la aplicación de la metodología elegida.

- Proponer un plan de acción ante los resultados de desempeño encontrados.

2.8 Instrumentos y técnicas de recolección de datos.

Al tratarse de la primera ocasión en la que se realiza una evaluación del desempeño del personal de esta dependencia municipal, se ha decidido aplicar una evaluación de 90 grados, en la cual los obreros serán evaluados por su supervisor inmediato.

Se utilizará una escala gráfica de calificaciones, en la cual algunos factores de importancia para el desempeño del puesto, definidos en base al perfil del mismo, serán calificados en base a una escala numérica por el supervisor inmediato. (Valencia Flores et al., 2015)

De igual forma, Chiavenato (2007), señala que el método de *Escala Gráfica* es el método más utilizado, ya que obtiene resultados numéricos, utilizando procesos matemáticos y estadísticos, evaluando los factores previamente establecidos por el encargado de llevar el proceso.

Este método utiliza un formato de doble entrada, en donde las filas indican los factores de evaluación, las columnas en cambio representan los grados de variación de los factores que previamente fueron seleccionados, factores que definirán en cada subordinado las cualidades a las cuales será sometido en la evaluación. Los factores que evaluarán el desempeño de los colaboradores serán los que previamente han sido analizados y seleccionados por las autoridades del departamento al que pertenecen y de la institución, poniendo de base a las necesidades que presenta la misma, y a las características individuales de los trabajadores, como pueden ser: productividad, calidad, conocimiento del trabajo, responsabilidad, cooperación, actitud, comprensión de situaciones, iniciativa, creatividad, entre otros. (Valencia Flores et al., 2015)

- **Producción.** - Evalúa el trabajo producido, la cantidad de servicios o funciones asignadas que han sido cumplidas, volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente.
- **Calidad.** - Exactitud, frecuencia de errores, la presentación, el orden y esmero en el trabajo ejecutado.
- **Conocimiento del trabajo.** - Comprensión de todas las responsabilidades que se establecen para el desarrollo de un trabajo y de sus cambios.
- **Cooperación.** - Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas, voluntad para cooperar, la ayuda que presta a los colegas, la manera de acatar órdenes.
- **Comprensión de las situaciones.** - Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas
- **Creatividad.** – Empeño, capacidad para crear ideas y proyectos
- **Capacidad de realización.** - Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos

Para la valoración del desempeño de los obreros, cada uno de los jefes inmediatos debía elegir una de las siguientes opciones:

Tabla 1 Escala numérica para la valoración del desempeño de los obreros.

ESCALA NUMÉRICA	
Óptimo	5 puntos
Bueno	4 puntos
Regular	3 puntos
Tolerable	2 puntos
Malo	1 punto

Fuente: Autoría propia

Posteriormente, con los jefes inmediatos, se decidió elaborar la siguiente tabla para clasificar las puntuaciones promedio obtenidas por cada trabajador, y así también

poder valorar de manera global el desempeño de los obreros del Departamento de Obras Públicas del GAD Municipal del cantón Sucúa.

Tabla 2 Equivalencia de Puntuaciones para los jefes inmediatos

4,50 - 5	SOBRESALIENTE
4 - 4,49	MUY BUENO
3 - 3,99	MEDIO
1 - 2,99	BAJO

Fuente: Autoría propia

2.9 Análisis de datos.

Una vez que los datos hayan sido codificados, transferidos a una matriz, guardados en un archivo y “limpiados” los errores, el investigador procede a analizarlos. En la actualidad, el análisis cuantitativo de los datos se lleva a cabo por computadora. Una vez que se obtengan los resultados del proceso de evaluación se describirán los mismos. La tabulación de esos resultados se lo realizará a través del programa Excel; una vez procesados y tabulados se presentarán por cada cargo evaluado. (Hernández et al., 2014).

CAPÍTULO III

RESULTADOS.

3.1 Promedios Individuales

A continuación, se presenta un listado con los promedios individuales de los evaluados en el proceso, siendo un total de 55 personas, con el color de casillero correspondiente al nivel de rendimiento mencionado anteriormente.

Tabla 3 Listado de Calificaciones

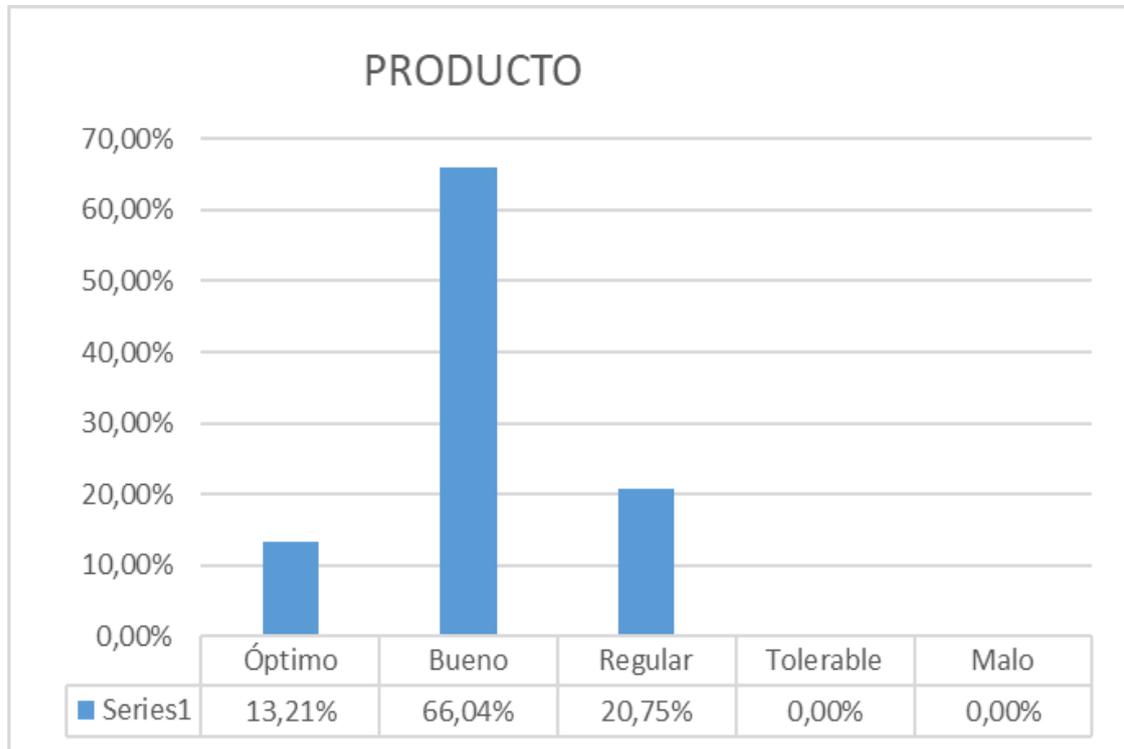
EVALUADOS.	PROMEDIO PERSONAL	EVALUADOS.	PROMEDIO PERSONAL
Obrero 1	3.67	Obrero 29	3.83
Obrero 2	4	Obrero 30	5
Obrero 3	4.5	Obrero 31	4
Obrero 4	4.5	Obrero 32	4.83
Obrero 5	4.17	Obrero 33	4
Obrero 6	3.17	Obrero 34	3.67
Obrero 7	3	Obrero 35	4.67
Obrero 8	3.5	Obrero 36	3.83
Obrero 9	4	Obrero 37	4.17
Obrero 10	2.5	Obrero 38	3.83
Obrero 11	4.67	Obrero 39	4
Obrero 12	4	Obrero 40	4.83
Obrero 13	4	Obrero 41	4.83
Obrero 14	3	Obrero 42	4.83
Obrero 15	3.83	Obrero 43	4.17
Obrero 16	2.67	Obrero 44	3.67
Obrero 17	3	Obrero 45	4.5
Obrero 18	4	Obrero 46	3.33
Obrero 19	2.67	Obrero 47	3.67
Obrero 20	3.17	Obrero 48	3.17
Obrero 21	3.83	Obrero 49	4.17
Obrero 22	3.5	Obrero 50	4.5
Obrero 23	3.5	Obrero 51	3.83
Obrero 24	3.83	Obrero 52	3.83
Obrero 25	3.5	Obrero 53	3.83
Obrero 26	2.67	Obrero 54	3.67
Obrero 27	3.33	Obrero 55	4
Obrero 28	3.5		

Fuente: Autoría propia

3.2 Resultados por Dimensión

3.2.1 Producto

Gráfico 1 Producto

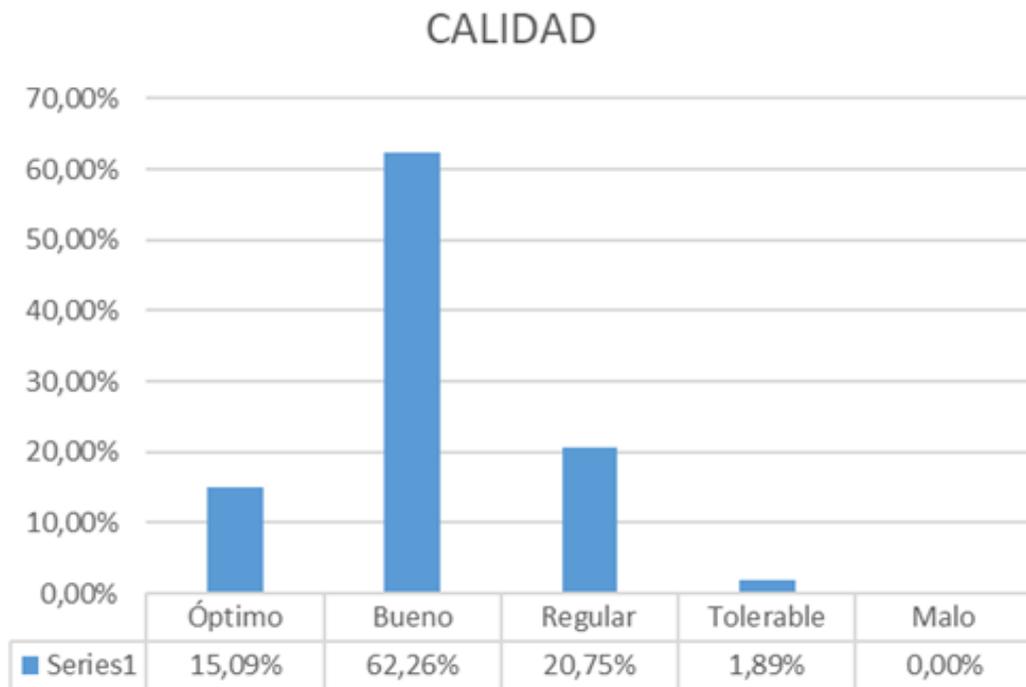


Fuente: Autoría propia

En este factor, se destaca que el 79.25% de los obreros obtienen puntajes óptimos o buenos, cumpliendo con las expectativas de producción y cumplimiento de tareas asignadas, sin embargo, el 20.75% restante obtiene un nivel de cumplimiento regular, por lo que este grupo requiere de un análisis para identificar las causas por las que el rendimiento no es el adecuado, y así, determinar las estrategias para mejorar el desempeño de dichos trabajadores.

3.2.2 Calidad.

Gráfico 2 Calidad



Fuente: Autoría propia

En la presente dimensión podemos notar que la calidad del trabajo mantiene porcentajes similares a los del factor anterior, pues teniendo en cuenta que el desempeño óptimo no solo abarca el producir, sino que al hacerlo los resultados garanticen calidad, el 77.35% de los trabajadores obtienen resultados favorables en esta dimensión, frente a un 22.64% de trabajadores, cuya calificación en esta dimensión sugiere que requieren una mayor supervisión.

3.2.3 Conocimiento del trabajo.

Gráfico 3 Conocimiento del trabajo



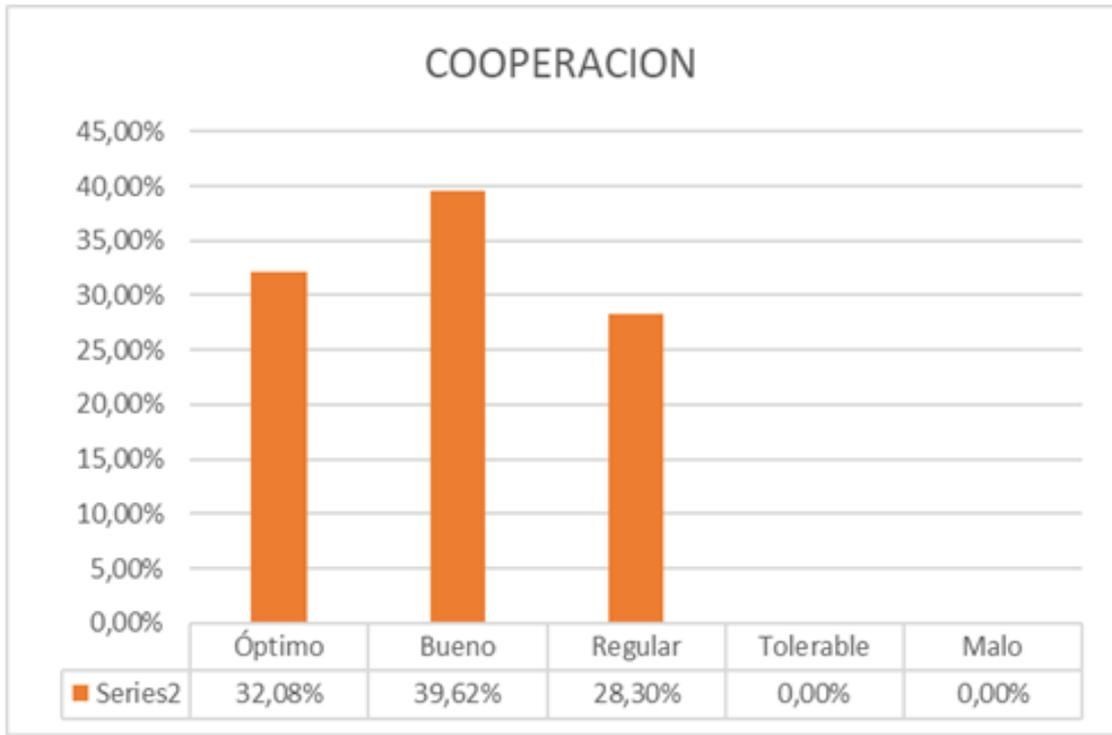
Fuente: Autoría propia

En cuanto al conocimiento del trabajo podemos notar que los porcentajes guardan similitudes con los factores anteriores, pues el 86.79% de los trabajadores se ubican entre los rangos ÓPTIMO Y BUENO, evidenciando que su desempeño se sustenta en los conocimientos técnicos requeridos para el cumplimiento del trabajo. Sin embargo, es necesario indagar en los causales del grupo de trabajadores que puntúan en el rango REGULAR en este aspecto.

3.2.4 Cooperación.

Gráfico 4 Cooperación

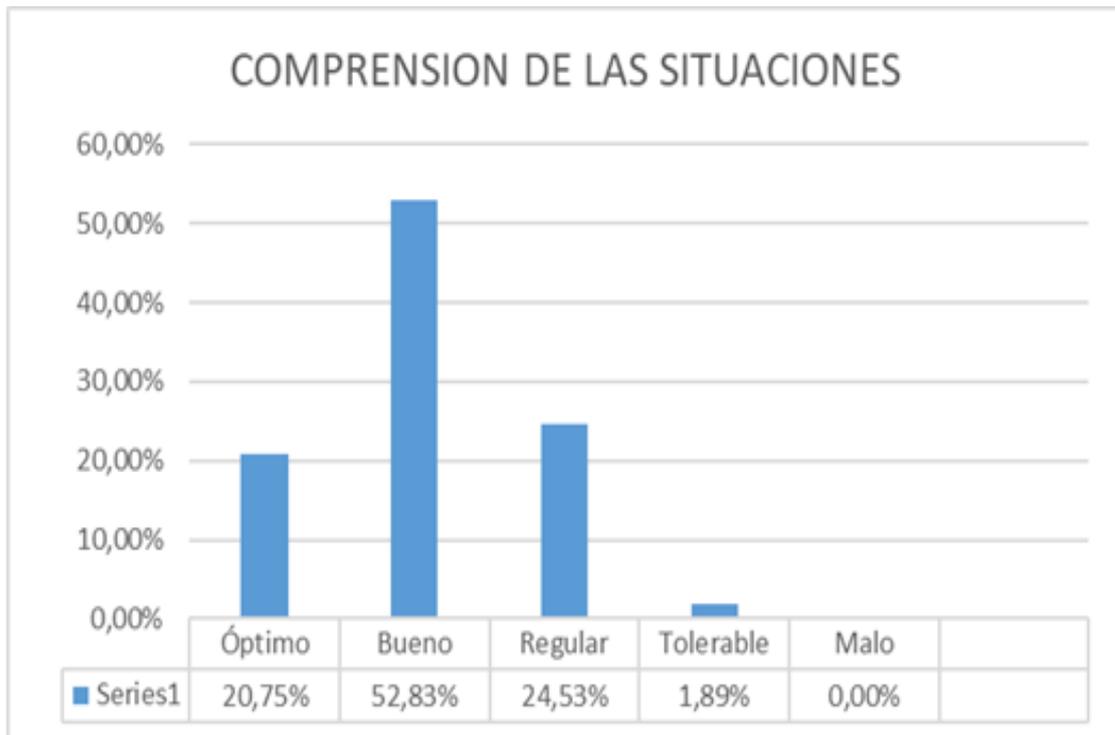
Fuente: Autoría propia



En este factor podemos observar índices más elevados de puntuación en los rangos positivos, representando el 71.7% de trabajadores que muestran actitud y disposición favorable para el cumplimiento de las labores encomendadas. El hecho de que el 28,30% restante se ubica en la escala regular en esta dimensión, hace que la misma sea un factor importante a reforzar en el plan de acción a presentar.

3.2.5 Comprensión de las situaciones

Gráfico 5 Comprensión de las situaciones

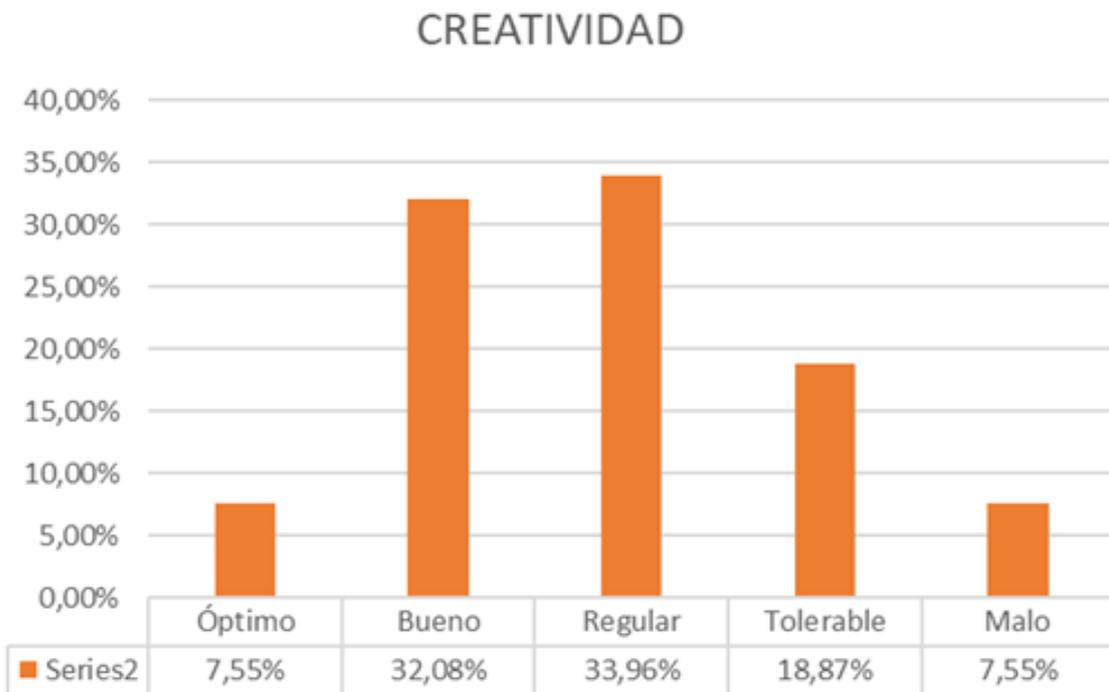


Fuente: Autoría propia

Teniendo en cuenta que este factor evalúa el grado en que un trabajador percibe la esencia de un problema, poniendo a prueba la capacidad de adaptarse a situaciones y aceptar tareas, los datos reflejan que el 73.58% de los trabajadores si poseen y aplican esta capacidad en el ejercicio de su trabajo, mientras que con el 26.42% cuyos puntajes se ubican en las demás categorías, se propone trabajar de manera sinérgica con las estrategias para optimizar la cooperación.

3.2.6 Creatividad:

Gráfico 6 Creatividad

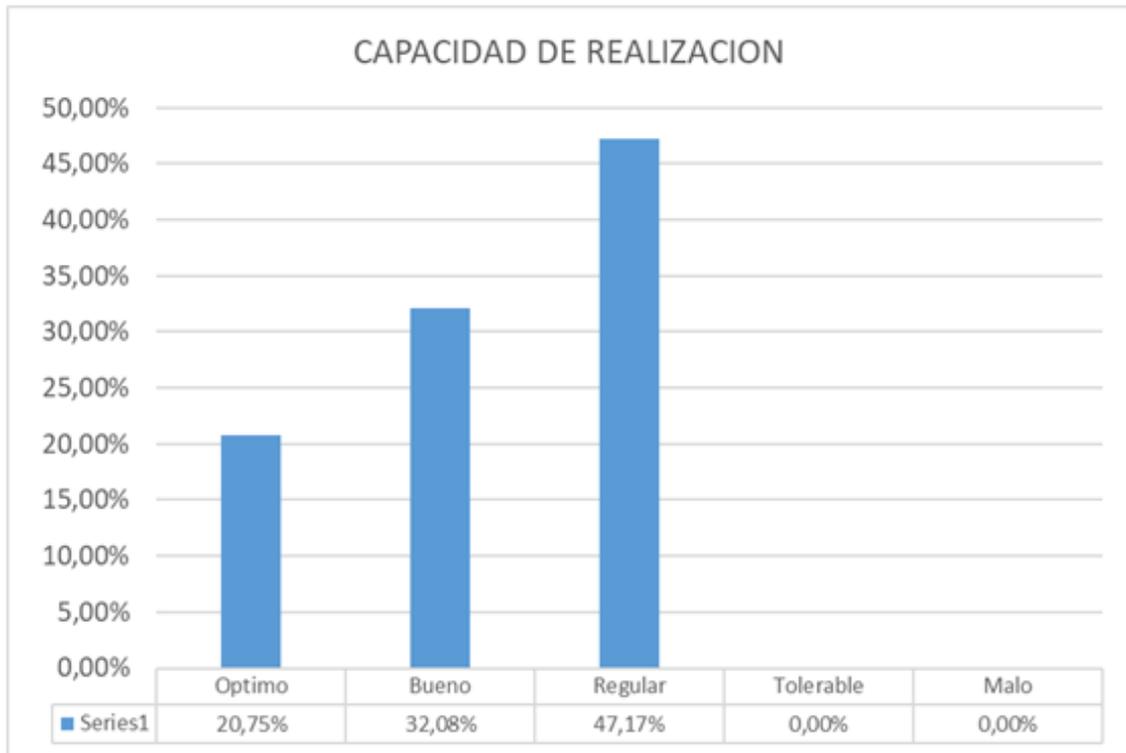


Fuente: Autoría propia

En este factor, podemos observar que el 84,91% de los trabajadores puntúan resultados entre Bueno, Regular y Tolerable, siendo las dos primeras escalas las que mayor porcentaje comparten entre sí. Estos valores se consideran aceptables, debido a que el cargo al que refiere la evaluación, no contempla a la creatividad como competencia específica, es así que el 7,55% mostrado en la escala de Malo, no tiene relevancia significativa al momento de determinar la eficiencia de los trabajadores.

3.2.7 Capacidad de realización:

Gráfico 7 Capacidad de realización



Fuente: Autoría propia

Siendo que este factor evalúa los límites que un trabajador posee para cristalizar un proyecto o ideas generadas, los resultados reflejan que el 52.83% de los trabajadores cumplen las condiciones para cristalizar los proyectos propuestos; dicho porcentaje apenas abarca un poco más de la mitad de la población obrera, mientras que el 47.17%, obtiene puntuaciones desfavorables. Al igual que en el factor anterior, aquí también se muestran serias deficiencias, por lo que se requiere que el plan de acción también se enfoque de forma importante en esta dimensión.

3.3 Resultados Generales

En el siguiente gráfico podemos encontrar la clasificación de los obreros del Departamento de Obras Públicas del GAD Municipal del cantón Sucúa, en base a sus puntuaciones promedio:

Gráfico 8 Resultados Generales



Fuente: Autoría propia

Podemos evidenciar que el 79% de los trabajadores se ubica en los rangos de desempeño Medio y Muy Bueno; se destaca que un 13% de obreros obtiene una evaluación sobresaliente en su desempeño, el cual debería ser reconocido, mientras que el 8% restante tiene un rendimiento bajo, por lo que deberá analizarse las estrategias adecuadas a aplicar, con la intención de que el desempeño de este grupo mejore para una posterior evaluación.

CAPÍTULO IV

PLAN DE ACCIÓN

4.1 Introducción

En el presente capítulo se proponen al GAD Municipal del cantón Sucúa, algunas acciones con la finalidad de que su aplicación permita mejorar los resultados de aquellas dimensiones en las cuales los obreros del Departamento de Obras Públicas de la institución evidenciaron un bajo desempeño en opinión de sus supervisores inmediatos. Estas estrategias pueden aplicarse en cualquier momento, según criterio de los directivos.

4.2 Propuesta de plan de acción.

Tabla 4 Propuesta de plan.

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SUCÚA						
PLAN DE REFORZAMIENTO						
DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDAD	PORQUÉ DE LA ACTIVIDAD	Responsable.	Seguimiento.	Lugar.
COMPRENSIÓN DE LA SITUACIÓN	Orientar a que los obreros capten eficazmente las actividades encomendadas por el jefe generando mayor rendimiento.	Mediante charlas establecer las directrices a seguir para un mejor desarrollo del trabajo.	Es importante que cada obrero consiga un nivel de entendimiento adecuado	Jefe directo	Mensual	Municipalidad.
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO.	Reforzar y actualizar conocimientos teóricos y prácticos de los trabajadores, para mejorar su rendimiento.	Determinar necesidades de capacitación de los obreros y ejecutar dichos cursos.	Es importante que los trabajadores mantengan un ritmo constante de aprendizaje para obtener mejores resultados en sus actividades diarias.	TT. HH	Semestral.	Entrenamiento en sus propios lugares de trabajo y las capacitaciones en el salón de uso múltiple con audiovisual.
COOPERACIÓN.	Generar mayores lazos de compañerismo entre los obreros, fortaleciendo el trabajo en equipo.	Dinámicas lúdicas enfocadas a trabajar en equipo a todos los obreros.	Es muy importante, saludable y divertido poder fortalecer el espíritu de equipo y los lazos de cooperación que existen entre los trabajadores.	Jefe directo.	Trimestral.	Municipalidad.

PRODUCTO Y CALIDAD	Desarrollar cronogramas de trabajo para el cumplimiento eficaz de las tareas asignadas, verificando también la calidad de las mismas.	Junto al jefe inmediato, definir hojas de trabajo que permitan controlar el cumplimiento del trabajo en tiempo y calidad.	Es necesario que los trabajadores cumplan con su trabajo con calidad y en los plazos determinados, para que así se pueda lograr más resultados en menos tiempo.	Jefe directo.	Semestral.	D. OOPP.
PLAN DE MEJORA						
CREATIVIDAD Y CAPACIDAD DE REALIZACIÓN	Implementar el Brainstorming como estrategia para mejorar la creatividad de los trabajadores.	Generar nuevas y mejores ideas y que surjan de los trabajadores, para optimización del trabajo a partir de la retroalimentación o feedback.	Esta herramienta permite mayor comunicación entre jefe y trabajador, generando ideas para un mejor desarrollo grupal.	Jefe directo.	Mensual.	Salón de actos sociales de la Municipalidad.

Fuente: Autoría propia

El plan de acción que se propone debería ser ejecutado de manera directa, es importante tener claro que el área de Obras Públicas como el área de Talento Humano deberán tener claridad sobre lo que se pretende lograr con esta intervención y saber con certeza sus efectos realizando controles y seguimientos en la ejecución, dando retroalimentación al equipo para así incidir positivamente en el resultado.

DISCUSIÓN.

Cuando hablamos de evaluación del desempeño a un nivel de gobierno municipal, se habla de un proceso cuya ejecución debería ser continua, mediante sistematización de los procesos y frecuencia periódica, en donde el cumplimiento de objetivos por parte de las autoridades municipales, se refleja con datos cualitativos y cuantitativos, obteniendo una perspectiva más clara del entorno organizacional de sus colaboradores y con base en eso dimensionar el nivel de desarrollo brindado a la ciudadanía y así la atención necesaria para el correcto funcionamiento de la entidad. Por ende, la evaluación de desempeño en un municipio debe conformarse de la unificación de varios componentes esenciales ya que la empresa debe estar en una constante evaluación y medición de los diferentes aspectos de diferente índole; para que cada uno de los departamentos que conforman la totalidad de un municipio, obtengan mayor información y mejores resultados durante el desarrollo de la gestión municipal. (Olivera & Cano, 2010)

Es así que la presente investigación buscó evaluar el desempeño de los obreros del Departamento de Obras Públicas de la Ilustre Municipalidad del Cantón Sucúa; en donde por primera vez se realizó un proceso de evaluación del desempeño de 90 grados, considerando los siguientes factores que fueron calificados por los supervisores inmediatos de los obreros: Producto, Calidad, Conocimiento del trabajo, Cooperación y Comprensión de las situaciones, Creatividad y Capacidad de realización.

En las dimensiones Producto, Cooperación y Conocimiento del trabajo, se obtuvo un alto grado de resultados positivos. En estas áreas evaluadas se han encontrado resultados similares con una investigación realizada por Armijos & Rodríguez, (2013) en

su trabajo de tesis denominado “Evaluación de Desempeño en la Ilustre Municipalidad del Cantón El Tambo”.

En la presente investigación, el objetivo principal fue la realización de la evaluación de desempeño de los obreros del GAD Municipal del cantón Sucúa, y como ya se ha mencionado anteriormente, los resultados han sido favorables en gran parte, puesto que la mayoría de los factores han arrojado resultados satisfactorios, con dos excepciones que se deben tomar en cuenta, pero que para un cargo de obrero como es el caso de esta investigación, no constituyen una problemática muy profunda para analizar, ya que si bien es cierto se encontraron deficiencias en los factores de creatividad y capacidad de realización, se considera que particularmente el primer factor no afecta de manera directa al desarrollo de la planificación y de las actividades del departamento, aunque en palabras del jefe inmediato de los obreros, un mayor nivel de creatividad por parte de los obreros, podría ayudar a que el trabajo que ellos realizan, se pueda llevar a cabo de una manera más productiva, ante la posibilidad de que por ejemplo, ellos generen ideas que permitan reducir costos o disminuir el tiempo de ejecución de alguna obra, por lo que en el plan de acción se han incluido estrategias orientadas a mejorar este factor. .

CONCLUSIONES

Del presente trabajo investigativo se concluye que:

- El desempeño organizacional es el factor principal a través del cual una organización funciona de manera adecuada, y resulta de mucho interés para éstas, ya que entre sus metas está el mejorar cada vez su rendimiento, para posesionarse con una mejor visión ante el cliente externo.
- Al referirnos a los tipos de evaluaciones de desempeño, podemos concluir que cuando una organización va a realizar por primera vez un proceso de evaluación de desempeño, la recomendación es realizar una de 90 grados, en la cual solamente el superior inmediato se encarga de la evaluación del trabajador. Al calificar la primera experiencia con un proceso de este tipo, se podrán plantear algunas mejoras para en siguientes ocasiones, incluso utilizar alguno de los otros tipos que permiten una evaluación más global.
- La presente investigación ha dado como resultados finales que los factores de Conocimiento del Trabajo, Producto y Calidad han sido los que mejores resultados obtuvieron, indicándonos que los obreros llevan una relación bastante positiva entre ellos y a su vez con sus superiores, mostrando un ambiente laboral comprometido y presto para ayudar ante cualquier situación que se les presente, y resolverla como un equipo de trabajo, además de tener el suficiente conocimiento de cómo se deben desarrollar las tareas encomendadas.
- El factor que presentó los resultados más bajos fue el de Creatividad; esto quiere decir que en el personal obrero estaría haciendo falta motivación a los empleados

para que ellos puedan generar mejores ideas, tengan una visión más amplia acerca de sus labores y proponer acciones que encaminen a mejorar la productividad de su organización en el área en la que ellos se desempeñan.

- Considerando los resultados obtenidos a través de la aplicación de esta herramienta de evaluación del desempeño es muy importante que el GAD Municipal del Cantón Sucúa gestione de mejor manera nuevos planes y capacitaciones para que sus obreros se desempeñen de mejor manera.
- A nivel general el resultado de la evaluación viene a ser medianamente favorable ya que solo dos de las siete dimensiones evaluadas se encuentran con un promedio bastante bajo dándonos a entender que el desempeño obrero se encuentra bien pero que se podría potenciar de mejor manera, aplicando las estrategias adecuadas para corregir las deficiencias encontradas.
- La propuesta del plan de acción tuvo como principal objetivo, elaborar estrategias que contribuyan al mejoramiento del rendimiento del personal; estas estrategias fueron debidamente analizadas y adaptadas a las realidades de los obreros del GAD Municipal.
- Finalmente podemos decir que esta evaluación del desempeño servirá de mucho para futuros procesos de evaluación, servirá como una base ya que ésta fue la primera evaluación del desempeño realizada en el GAD Municipal del Cantón Sucúa. Sirviendo de mucho como punto de partida para la modernización en cuanto a procesos de gestión del talento humano para un mejor desarrollo organizacional.

RECOMENDACIONES

Luego de realizar la presente investigación y haber elaborado un plan de acción se plantean las siguientes recomendaciones para el GAD Municipal del Cantón Sucúa:

- Aplicar el plan de acción planteado para mejorar el rendimiento laboral de los obreros del Departamento de Obras Públicas del GAD Municipal del cantón Sucúa con la intención de que el desempeño de los mismos mejore, para beneficio personal e institucional.
- Luego de que la evaluación desarrollada en este departamento ha sido la primera aplicada en la institución, se recomienda que también se realicen evaluaciones en las demás áreas del GAD Municipal, utilizando el mismo método para facilitar el proceso, pero adaptando los factores a evaluar en base a las características de cada puesto de trabajo.
- Implementar una política de evaluación periódica del desempeño de sus colaboradores, buscando incentivar el buen desempeño de los colaboradores, y aplicando los correctivos adecuados en los casos que así lo ameriten. Cuando la institución desarrolle la práctica suficiente en la aplicación de esta política, podrán aplicarse otros de los tipos de evaluación del desempeño propuestos en el marco teórico de esta investigación, en los que se pueda considerar incluso a los ciudadanos del cantón, quienes son los principales clientes del servicio que brinda el GAD Municipal.
- Los resultados e información que nos ha dado esta investigación, servirán como referencia para futuras evaluaciones en la Ilustre Municipalidad del Cantón Sucúa,

con la finalidad de que se modernicen los procesos evaluativos y el área de talento humano desarrolle mejores planes a futuro para controlar, medir y cuantificar los avances y el desarrollo que esta entidad pública vaya logrando conforme pase el tiempo.

ANEXOS

Anexo 1 Formulario de Evaluación de Desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del trabajador: _____				Fecha: __/__/__	
Departamento/Sección: _____			Puesto: _____		
Desempeño en la función: <i>Considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función.</i>					
	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producto Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo	<input type="checkbox"/> A veces superior. Bastante exacto en su trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo
Cooperación Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas	<input type="checkbox"/> Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	<input type="checkbox"/> Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> Normalmente colabora en el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> No demuestra buena disposición. Sólo colabora cuando es muy necesario	<input type="checkbox"/> Es reticente a colaborar
Características individuales: <i>Considerar tan sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función.</i>					
Comprensión de las situaciones Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas	<input type="checkbox"/> Óptima intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Buena intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Poca intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Ninguna intuición y capacidad de percepción
Creatividad Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Algunas veces presenta sugerencias	<input type="checkbox"/> Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. No tiene ideas propias
Capacidad de realización Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Buena capacidad para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	<input type="checkbox"/> Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera

BIBLIOGRAFÍA

Alajo, S., & Yánez, M. (2017). MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO TRES DEL CANTÓN LATACUNGA. *UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI*, 87(1,2), 149–200.

<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3863/1/T-UTC-0404.pdf>

Álvarez, B., Indacochea, B., Álvarez, A., Yoza, N., & Figueroa, M. (2018). La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 362–372.

Armijos, D., & Rodríguez, J. (2013). *Evaluación del desempeño en la Ilustre Municipalidad del Cantón El Tambo*.

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5136/1/UPS-CT002717.pdf>

Brazzolotto, S. (2012). Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones. *Universidad Nacional de Cuyo*, 176.

https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf

Calderón, M., Bohoquez, D., Lobo, G., & Parraga, L. (2016, septiembre). *Evaluación de desempeño*. Capital Humano. <https://es.calameo.com/read/00493258268ca11dbb538>

Calderón, V., & Sanchez, J. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y gestión*, N°32, 29. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100004&lng=en&nrm=iso&tlng=

- Chiavenato, I. (2007). Evaluación del Desempeño Humano. *Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos Humanos, México: McGraw-Hill.*, 241–269.
- Hernandez, P. B. (2017). Impacto Del Desempeño Laboral En La Toma De Decisiones a Nivel Estrategico. *UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA BOGOTÁ, COLOMBIA.*
- [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16133/BaronHernandezPaulina 2017.pdf;jsessionid=B1F646D4DC56084F8D5047A89244CE61?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16133/BaronHernandezPaulina%202017.pdf;jsessionid=B1F646D4DC56084F8D5047A89244CE61?sequence=1)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Vol. 91).
- Matabanchoy, S. M., Álvarez, K., & Riobamba, O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 21(2), 176–187. <https://doi.org/10.22267/rus.192102.152>
- Montoya, C. (2009). Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano. *Visión de futuro*, 11(1), 0–0.
- Olivera, D., & Cano, M. (2010). La evaluación del desempeño a nivel municipal. *Ciencia Administrativa*, 2, 117–121.
- Prieto, A. (2014). *La Importancia De La Evaluación Del Desempeño, Como Proceso Sistemático Generador De Cambios Y Herramienta De Gestión Gerencial*. 20.
- [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12930/evaluacion del desempe%F1o \(Ensayo\).pdf;jsessionid=B870C01F182783C604E56DEA1BE5EAEB?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12930/evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o%20(Ensayo).pdf;jsessionid=B870C01F182783C604E56DEA1BE5EAEB?sequence=1)