



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Postgrados e Investigación

Tesis en opción al título de Magíster en:
Administración Pública Mención Desarrollo Institucional, Gobernabilidad
Innovadora en la Gestión.

Tema de Tesis:
Análisis del desempeño laboral y su impacto en la calidad de la
prestación de servicios del personal del Gobierno Autónomo
Descentralizado (GAD) del cantón Guaranda, provincia Bolívar.

Autor:
Ing. Henry Manuel Guzmán Borja

Director de Tesis:
Ing. Ana Farfán Macías, Mgs.

Septiembre 2022
Guayaquil – Ecuador

Declaración expresa

Yo Henry Manuel Guzmán Borja, con cedula de ciudadanía No. 0201846144 autor de la presente tesis titulada “Análisis del desempeño laboral y su impacto en la calidad de la prestación de servicios del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Guaranda, provincia Bolívar” mediante la presente dejo constancia que lo expuesto como criterios, análisis, interpretaciones y juicios en esta tesis es de mi exclusiva autoría y producción. El desarrollo de este trabajo investigativo se efectuó con el objetivo de cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Administración Pública Mención Desarrollo Institucional, Gobernabilidad Innovadora en la Gestión.

1. Autorizo a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, el derecho de publicar esta tesis, como artículo en publicaciones para lectura, o fuente de investigación, siempre dando a conocer el nombre del autor y respetando la propiedad intelectual del mismo.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de esta obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente y a la Universidad.

Ing. Henry Manuel Guzmán Borja
C.C.: 0201846144
AUTOR

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo mi familia y mis padres que han sido ejemplo de superación para que yo pueda encontrar la motivación necesaria para cumplir mis sueños.

Agradecimiento

Agradezco profundamente a mi universidad por permitir ofertar esta maestría que se acopla a mi desarrollo en el campo laboral, así como a cada uno de los profesores en este proceso que aportaron sus conocimientos y su profesionalidad.

I. RESUMEN

En el entorno latinoamericano y ecuatoriano, la tendencia a juzgar la productividad de las empresas se basa en el supuesto de la eficiencia de la productividad de una empresa se atribuyese al compromiso de la jornada laboral de sus trabajadores. La presente investigación poseyó como propósito medir el nivel de satisfacción al usuario en de los servicios prestados por el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Guaranda, provincia Bolívar. La muestra con la que se trabajó fueron 191 usuarios de los servicios prestados por el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Guaranda, provincia Bolívar, a los cuales se les evaluó a través de una encuesta de 10 preguntas con 2 y 3 opciones en su mayoría, señalando si se sienten satisfechos o insatisfechos con el servicio brindado. Por otra parte, se estructuró un marco teórico donde se abordan definiciones sobre usuario, satisfacción al usuario y diversos elementos que lo conforman, analizando lo importante que son los servicios que brinda un GAD cantonal. Los resultados demostraron el nivel de satisfacción por parte de la población hacia con los servicios que ofrece, aunque en otros aspectos como es calidad y atención se plantearan estrategias para que los servicios prestados por el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Guaranda, provincia Bolívar, para concluir en la propuesta para solucionar esta problemática.

PALABRAS CLAVE: Prestación de servicios, satisfacción de usuarios, desempeño laboral, usuarios, productividad.

II. ABSTRACT

In the Latin American and Ecuadorian environments, the tendency to judge the productivity of companies is based on the assumption that the efficiency of a company's productivity is attributed to the commitment of its working days. The purpose of this research was to measure the level of user satisfaction with the services provided by the Decentralized Autonomous Government (GAD) of Guaranda canton, Bolivar province. The sample consisted of 191 users of the services provided by the Decentralized Autonomous Government (GAD) of Guaranda canton, Bolivar province, who were evaluated through a survey of 10 questions with 2 and 3 options, most of them indicating whether they were satisfied or dissatisfied with the service provided. On the other hand, a theoretical framework was structured where definitions of users, user satisfaction, and various elements that comprise it were addressed, analyzing the importance of the services provided by a cantonal GAD. The results showed how satisfied the population was with the services offered. However, strategies will be proposed for the services offered by the Decentralized Autonomous Government (GAD) of Guaranda canton, Bolivar province, in other areas, such as quality and attention, in order to finish the proposal to solve this problem.

KEY WORDS: Service delivery, user satisfaction, job performance, users, productivity.

III. ÍNDICE GENERAL

1. CAPITULO I. MARCO CONCEPTUAL	11
1.1. Antecedentes de la investigación	11
1.1.1. <i>Formulación del problema</i>	13
1.1.2. <i>Sistematización del problema</i>	13
1.4. Marco Referencial	16
1.4.1. <i>Gad Guaranda</i>	16
1.4.2. <i>Evaluación de desempeño del GAD Guaranda 2020</i>	21
1.4.3. <i>Usuario externo del Gad Guaranda</i>	23
1.4.4. <i>Gestión de Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado</i>	25
1.4.5. <i>La evaluación del desempeño</i>	27
1.4.6. <i>Objetivos y beneficios de la evaluación del desempeño</i>	28
1.4.7. <i>Aplicabilidad de la evaluación el desempeño laboral</i>	29
1.4.8. <i>Beneficios de la evaluación de desempeño</i>	30
1.4.9. <i>Factores de evaluación del desempeño</i>	32
1.4.10. <i>Procesos de evaluación del desempeño</i>	33
1.4.11. <i>Gestión del Talento Humano</i>	34
1.4.12. <i>Enfoques de la gestión del talento humano</i>	35
1.4.13. <i>Enfoque funcionalista</i>	35
1.4.14. <i>Enfoque sistémico</i>	35
1.4.15. <i>Enfoque estratégico</i>	35
1.4.16. <i>Administración del recurso humano</i>	36

1.4.17. <i>Importancia de los recursos humanos</i>	37
1.4.18. <i>Reclutamiento</i>	38
1.4.19. <i>Selección de personal</i>	39
1.4.20. <i>Proceso de selección:</i>	39
1.4.21. <i>Capacitación y desarrollo</i>	40
1.4.22. <i>Desempeño laboral</i>	40
1.4.23. <i>Factores que influyen en el desempeño laboral</i>	41
1.5. <i>Contenido de las fases de la Gestión del Desempeño:</i>	41
1.5.1. <i>Conceptualización.</i>	41
1.5.2. <i>Desarrollo.</i>	42
1.5.3. <i>Implementación.</i>	42
1.5.4. <i>Retroalimentación.</i>	42
1.5.5. <i>Evaluación.</i>	42
1.5.6. <i>Normas de desempeño.</i>	43
1.5.7. <i>Medidas de desempeño.</i>	43
2. CAPITULO II, MARCO METODOLOGICO	43
2.1. <i>Tipo de diseño, alcance y enfoque de la Investigación</i>	43
2.2. <i>Métodos de la investigación</i>	43
2.3. <i>Unidad de análisis, población y muestra</i>	44
2.4. <i>Variables de la Investigación, operacionalización</i>	45
2.4.1. <i>Variable independiente</i>	45
<i>Análisis de la gestión del recurso humano</i>	45
2.4.2. <i>Variable dependiente</i>	45
2.5. <i>Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de in formación</i> ..	47

2.5.1. <i>Análisis Documental</i>	47
2.5.2. <i>Encuesta</i>	47
2.6. Tratamiento de la información.....	48
3. CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	48
3.1. Análisis de la situación actual	48
3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	48
3.3. Presentación de resultados y discusión	49
3.3.1. <i>Encuestas dirigidas a los usuarios</i>	49
3.3.2. <i>Análisis Bibliográfico</i>	57
3.3.3. <i>Desempeño por competencias, Evaluación de 360º</i>	57
4. CAPITULO IV. PROPUESTA.....	59
4.1. Justificación	59
4.2. Propósito general	60
4.3. Desarrollo	60
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
ANEXOS.....	0
Formato de encuesta	0

IV. INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Niveles de organización y divisiones de trabajo.....	17
Tabla 2. Beneficios de la evaluación del desempeño	28
Tabla 3. Recursos necesarios.....	49

Tabla 4. Motivación vocacional	50
Tabla 5. Servicio al usuario	51
Tabla 6. Trabajadores al momento de realizar algún trámite	51
Tabla 7. Se ayudan mutuamente cuando se presenta alguna inquietud o dificultad	52
Tabla 8. Conocimiento de los funcionarios	53
Tabla 9. Desempeño de sus funciones	54
Tabla 10. Talleres especializados en esa temática	54
Tabla 11. Concurso de méritos	55
Tabla 12. Actitud positiva y de alto conocimiento al momento de brindar el servicio	56
Tabla 13. Ponderación	61
Tabla 14. Rango.....	62
Tabla 15. Perfil para evaluación.....	62
Tabla 16. Formulario para puestos	66
Tabla 17. Calificación de Puestos	70
Tabla 18. Costos	72
Tabla 19. Beneficios.....	72

V. INDICE DE FIGURAS

Gráfico 1. Organigrama Gad Guaranda	20
Gráfico 2. Orgánico estructural Gad Guaranda.....	21
Gráfico 3. Aplicabilidad de la evaluación.....	30

VI. INTRODUCCIÓN

El ambiente laboral adecuado permite un desempeño eficaz entre compañeros de trabajo, esto hace que la organización de los servidores públicos sea responsable de acuerdo a los lineamientos de la institución (Miranda, 2018).

La visión y misión, son componentes importantes con los que las instituciones deben contar, estos deben ser cumplidos y aplicados a diario, de manera que se vean reflejados en el desempeño de los empleados, los mismos que deben garantizar calidez a través de su desempeño, ya sea esta pública o privada fomentando una cultura de trabajo altamente profesional y con mentalidad de servicio, responsable en la administración de los recursos de la Administración Pública Estatal, y asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad en los procesos y servicios ofrecidos a los residentes. A través de la mejora continua, controlar y supervisar la utilización eficaz, eficiente y transparente de los recursos humanos y materiales y de los servicios de apoyo necesarios por sus dependientes para ofrecer servicios de excelencia a los residentes (Barraza, 2019).

El ambiente de trabajo se ha convertido en un factor determinante en el desarrollo positivo de las actividades que realizan los empleados, cuando esta falla, se percibe un claro deterioro en el desempeño laboral, esto desencadena una fuga de personal eficiente debido a que se busca una mejor remuneración y un ambiente adecuado que vaya acorde con sus capacidades (Esandi et al., 2020).

El talento humano de una institución está conformado por diferentes profesionales que mediante su desempeño y rendimiento laboral permiten lograr mejores resultados empresariales a través de la colaboración de todos los empleados para la ejecución de la estrategia, logrando el equilibrio entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de los objetivos institucionales, implementando estrategias que favorezcan la adecuada selección del personal que trabajará, y así fortalecer la estructura de la institución (Jara & Mendoza, 2019).

1. CAPITULO I. MARCO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes de la investigación

El presente estudio se antepone a investigaciones anteriores que se basaron en artículos científicos, informes de rendición de cuentas del municipio de Guaranda y los repositorios de las universidades y escuelas politécnicas del país que sirvieron de referencia. Adicionalmente, algunos estudios que se encontraban en exhibición en la biblioteca de la institución sirvieron de guía para la realización del presente estudio.

En los años 90 se dio el surgimiento de la gestión del talento humano, este método se sigue adoptando por empresa e instituciones públicas, van comiendo que este manejo permite impulsar el desempeño y habilidades de los trabajadores, las instituciones que trabajan en mejorar la gestión de talento humano, buscan solucionar problemas de fuga y variación de empleados. La gestión adecuada y oportuna del talento humano, requiere implementar estrategias que aumenten notablemente el desempeño laboral, esto también implica agilizar los procesos de la institución (Cori, 2018).

Los recursos humanos son el activo más valioso de las empresas públicas, y son el factor decisivo entre el éxito y el fracaso. Dentro de las organizaciones públicas y privadas se encuentra el departamento de talento humano o recursos humanos donde se selecciona al diferente personal profesional y no profesional que sea capacitado para ocupar una vacante que necesite en una institución desenvolviéndose y aplicando sus conocimientos siendo claves en el éxito o fracaso, el personal que labora en este lugar debe ser minucioso en la búsqueda y selección del personal (Ghiglione, 2015).

La situación actual del control interno sobre la gestión del talento humano es ineficiente, el equipo auditor conformado por profesionales, se limitan a lo que rige la normativa, sin ser un verdadero apoyo y brindar soluciones para mejora de los procesos. El desarrollo actual del talento humano se encuentra afectado por diferentes factores como son el ofertar vacantes en diferentes

organizaciones sean públicas o privadas que solo se rigen para contratar de acuerdo a la normativa que se encuentra vigente limitando a solucionar los diferentes problemas que se presenten con el personal que se encuentra en la institución y si existe la oferta laboral se contrata al personal sin previamente brindarle una capacitación (Vargas, 2020).

Uno de los recursos más importantes de toda empresa son sus recursos humanos. La creación de un entorno de trabajo agradable aumenta la felicidad de los empleados y, por tanto, la productividad laboral de forma significativa. El entorno de trabajo, tanto en lo que se refiere al bienestar personal como a las facilidades para realizar un trabajo digno, es uno de los elementos que los empleados cuestionan por influir en su rendimiento.(Cando et al., 2020)

Los empleados que conforman el departamento de talento humano son profesionales en la rama de trabajo social y de recursos humanos que en una organización evalúan el desempeño de los empleados si existe un problema en el desempeño, el talento humano motiva e incentiva a los empleados aplicando diferentes metodologías para aumentar la productividad laboral, de la misma manera se capacitan para mejorar y estar a la vanguardia de los recursos humanos (Changuán, 2020).Planteamiento del problema de investigación

En la mayoría de las entidades públicas del Ecuador, persiste se manejan sistemas obsoletos y burocráticos que retrasan los procesos, y se debe a un ambiente laboral no idóneo, considerando que los empleados trabajan bajo un reglamento caduco, que no toma en consideración el capital humano para mejorar el desempeño. El recurso humano en la actualidad ha provocado un cambio significativo en cuanto a la adecuada gestión del personal; desde una perspectiva tradicional, el personal era considerado un costo que debía reducirse, mientras que desde una perspectiva no tradicional, el personal es considerado un recurso competitivo de una institución; así, el adecuado desarrollo del talento humano permite un potencial aporte al desarrollo de la entidad, que si presta servicios eficientes y de calidad, satisface al usuario. En consecuencia, es importante examinar el desempeño del talento humano para evaluar el tipo de servicio que presta.

1.1.1. Formulación del problema

¿De qué manera incide el desempeño laboral en la calidad de los servicios prestados por el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Guaranda, provincia Bolívar?

1.1.2. Sistematización del problema

¿Cuál es la relación que existe entre el desempeño laboral del talento humano y la calidad de servicios que se brindan en el GAD Guaranda?

¿De qué manera se define los servicios que ofrece el GAD de Guaranda para su población?

¿Como se determina la cantidad de profesionales que conforman el talento humano del GAD Guaranda en relación al tamaño de la población del cantón Guaranda, provincia Bolívar?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo general

Analizar de qué manera el desempeño laboral incide en la calidad de los servicios prestados por el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Guaranda, provincia Bolívar.

1.2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar de los servicios que presta el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Guaranda, provincia Bolívar; y cuál es el nivel de satisfacción de los usuarios.
- Describir la relación que existe entre el talento humano y la calidad en la prestación de servicios que brinda el GAD de Guaranda tanto al usuario interno como externo.
- Analizar los principales factores que influyen en la satisfacción de los usuarios que demandan este tipo de servicios.
- Determinar el desempeño laboral de los profesionales que conforman la plantilla talento humano de acuerdo con el tamaño de la población del cantón Guaranda, provincia Bolívar y proponer estrategias que permitan mejorar la satisfacción al usuario.

1.3. Justificación de la Investigación

La finalidad de la presente investigación consiste en analizar el desempeño laboral en los impactos a la calidad de los servicios del GAD de Guaranda a los usuarios, provincia Bolívar, a través del actual estudio se demostrará el indiscutible valor que tiene el talento humano dentro de una institución y su relación directa con la calidad de los servicios que se presta.

1.3.1. Justificación Teórica

Desde el aporte teórico permita analizar la relación que existe entre la gestión que realiza el departamento de talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del GAD de Guaranda, donde se determinará el valor real del talento humano dentro de una organización, teniendo en cuenta las opciones corporativas para cambiar la dirección de la función de recursos humanos hacia la búsqueda de la eficiencia y la eficacia en la prestación de servicios de calidad.

1.3.2. Justificación Práctica

Los profesionales del talento humano son vistos como un objeto o cosa en muchas organizaciones y no son considerados en su verdadera dimensión; esto a pesar de que la gestión del recurso humano está orientada a planificar, organizar, dirigir y controlar las técnicas que permitan el adecuado desempeño de las personas profesionales y no profesionales en las organizaciones; esto a pesar de que el talento humano es el único ser que, después de la capacitación y el entrenamiento, puede generar mayor productividad con mayor efectividad y eficacia.

1.3.3. Justificación Metodológica

Es de suma importancia conocer para la población del cantón Guaranda la gestión que el departamento de talento humano realiza en su GAD, debido que existen tantas vacantes ocupadas por profesionales que no desempeñan ninguna función en las oficinas del cabildo y los recursos que se encuentran cancelando a estos profesionales ocuparían para dar servicio a los diferentes problemas que acarrea el cantón Guaranda que son varias obras que necesitan

ser ejecutadas por la municipalidad, por esa razón es necesario conocer cuántos son los funcionarios en la institución y si todos deben ser merecedores de estos trabajos.

1.4. Marco Referencial

1.4.1. Gad Guaranda

San Pedro de Guaranda es la capital de la provincia de Bolívar en Ecuador, América del Sur. Está situada a 2.668 metros sobre el nivel del mar, a unos 220 kilómetros de Quito, la capital del país, y a 150 kilómetros de Guayaquil, el principal puerto (GAD Guaranda, 2021a).

San Jacinto, Loma de Guaranda, San Bartolo, Cruzloma, Tililag, Talalag y El Calvario son las siete colinas que rodean la ciudad. Guaranda es un pueblecito de la Cordillera Occidental de los Andes que resulta especialmente encantador y colorido. Ofrece una vista espectacular del volcán Chimborazo. El clima es bueno, con temperaturas que oscilan entre los 15 y los 21 grados centígrados.(GAD Guaranda, 2021a).

Guaranda tiene una infraestructura distinta y llamativa; sus edificios tienen un máximo de tres pisos y sus calles diminutas y empedradas. Es una ciudad agradable, tranquila y silenciosa, llena de gente agradable y acogedora. Tiene el atractivo de las ciudades perfectas para un buen descanso, donde la cercanía y la amistad son un plus que le da un carácter distinto (GAD Guaranda, 2021a).

Los niveles de organización en el gobierno autónomo descentralizado del cantón Guaranda se distribuye como se indica en la siguiente tabla:

Tabla 1. Niveles de organización y divisiones de trabajo

<p>LEGISLATIVO</p>	<p>Determina las políticas en la que se sustentarán los demás procesos institucionales para el logro de objetivos. Su competencia se traduce en los actos normativos, decisivos y examinadores</p>	<p>El Concejo Participación Ciudadana</p>
<p>GOBERNANTE</p>	<p>Es responsabilidad de esta persona dirigir y llevar a cabo la aplicación de la política que se estableció a través del proceso legislativo. Además, es su deber tomar decisiones y emitir directivas para garantizar el cumplimiento de los demás procesos que están bajo su mando. Es responsable de organizar y gestionar la ejecución de las distintas actividades y bienes en su totalidad.</p>	<p>La Alcaldía.</p>
<p>ASESOR</p>	<p>Se refiere a la prestación de asistencia o dirección a los procesos que se están llevando a cabo. Tiene un vínculo indirecto con los procesos que son sustantivos u operativos. Sus actos se concretan en un procedimiento denominado "de gobierno", que puede asumir, aprobar o modificar las iniciativas, investigaciones o informes que presenta el proceso de asesoramiento.</p>	<p>Procuraduría Sindica Auditoría Interna Comunicación Organizacional Gestión de Planificación, Gestión y Cooperación</p>

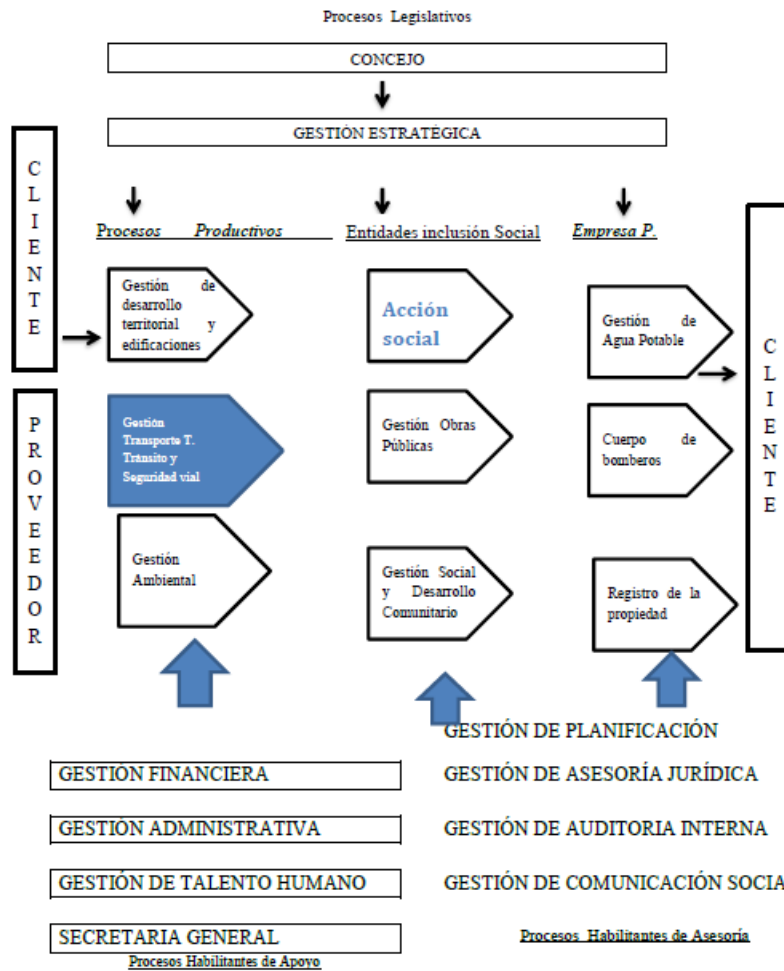
PROCESOS	Es el que brinda asistencia técnica y administrativa de tipo complementario	Secretaría de Concejo Gestión Administrativa
HABILITANTES O DE APOYO.	a todos los demás Procesos	y Servicios Generales. Gestión Financiera Gestión de Talento Humano

<p>PROCESOS SUSTANTIVOS PRODUCTIVOS; GENERADORES DE VALOR</p>	<p>O DE</p> <p>Se encarga de cumplir directamente con los objetivos y propósitos del Municipio; es responsable de poner en marcha los planes, programas y proyectos, así como cualquier otra política y decisión tomada por el Proceso de Gobierno. Se encarga de la ejecución directa de las acciones realizadas por los distintos gestores de productos y servicios hacia el cliente. Los bienes y servicios que se proporcionan al cliente como parte del proceso de adición de valor se han perfeccionado mediante el uso eficaz de los recursos al menor coste posible como componente del proceso de adición de valor.</p>	<p>Gestión Social, Cultural y Desarrollo Comunitario</p> <p>Gestión Ambiental</p> <p>Gestión de Planificación Territorial</p> <p>Gestión de Obras Públicas</p> <p>Transporte terrestre y seguridad vial.</p>
--	---	--

Nota: Obtenido del acta de rendición de cuentas, (GAD Guaranda, 2021b)

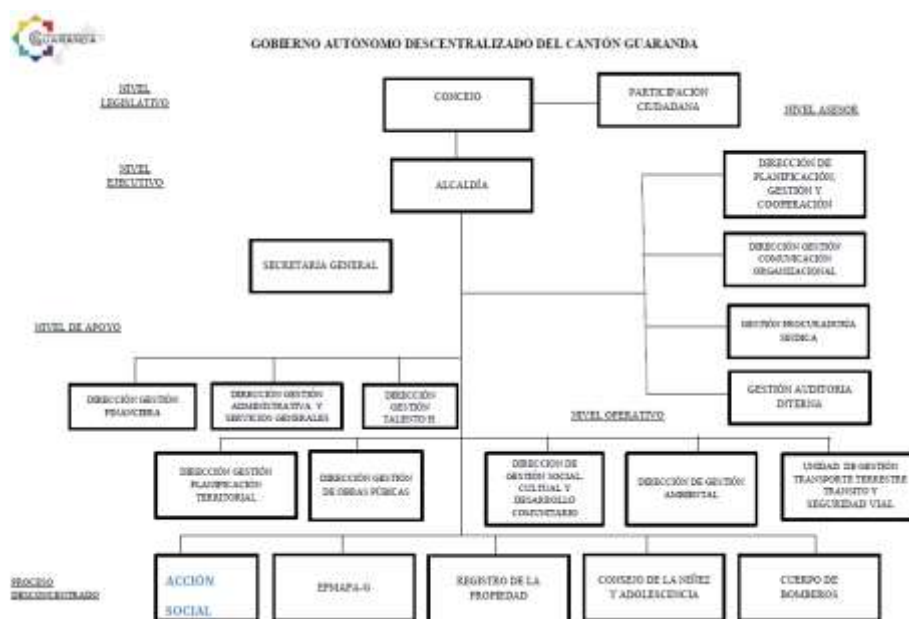
Por tanto los gráficos de los organigramas y estructuras en el Gad Guaranda esta dispuestos de la siguiente manera:

Gráfico 1. Organigrama Gad Guaranda



Nota: Obtenido del acta de rendición de cuentas, (GAD Guaranda, 2021b)

Gráfico 2. Orgánico estructural Gad Guaranda



Nota: Obtenido del acta de rendición de cuentas, (GAD Guaranda, 2021b)

1.4.2. Evaluación de desempeño del GAD Guaranda 2020

De acuerdo con la más reciente evaluación del desempeño de 105 empleados públicos que laboran en ocho direcciones del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda, tanto en los procesos de apoyo, nivel operativo y proceso desconcentrado, como a través de la aplicación de la A, el departamento de talento humano del GAD Guaranda está cumpliendo con su misión de gestionar, proveer personal capacitado para garantizar la productividad y competitividad institucional.

Tres de los 105 empleados municipales que fueron evaluados recibieron una calificación de excelente, lo que significa que su desempeño superó las metas y objetivos predeterminados y estuvo a la par o por encima de la meta del 90,5%. Estos empleados también se tienen en cuenta a la hora de aplicar las normas de reconocimiento y promoción dentro de la carrera de los empleados municipales.

Estos resultados se sitúan entre el 80,5% y el 90,4% del porcentaje obtenido; además, 25 empleados municipales recibieron la calificación de muy bueno, lo que indica que cumplen los objetivos y las metas programadas. También son

tomados en cuenta para la aplicación de políticas de promoción, reconocimiento y ascensos dentro de la carrera del servicio público municipal.

También se descubrió que 65 empleados municipales recibieron una calificación de satisfactorio, lo que indica que mantienen un nivel mínimo de productividad que es aceptable. Estos resultados se ubican entre el 70,5% y el 80,4% del porcentaje obtenido, y son tomados en cuenta para la aplicación de las políticas de promoción, reconocimiento y ascensos dentro del servicio público municipal de carrera.

De manera similar, 10 trabajadores municipales que fueron evaluados con resultados regulares tuvieron resultados que caen entre el 60,5% y el 70,4% del porcentaje obtenido, lo que está por debajo de la productividad mínima aceptable.

Por último, pero no menos importante, 2 trabajadores municipales obtuvieron resultados que calificaron como insuficientes, lo que significa que su productividad no les permitió cumplir con los requisitos del puesto; estos resultados fueron iguales o inferiores al 60.4% del porcentaje obtenido; el procedimiento que se utilizará para los trabajadores municipales que han calificado como insuficientes será el siguiente:

- 1.- En el plazo de dos meses naturales, medidos a partir del día en que el empleado municipal fue notificado de los resultados de la primera revisión, deberá realizarse una segunda evaluación por imperativo legal;
- 2.- Si un empleado municipal recibe una calificación insuficiente por segunda vez consecutiva, será dado de baja tras el correspondiente expediente administrativo.

Cabe señalar que la ponderación de los indicadores de evaluación especificados en la norma técnica se incluyó en los baremos de evaluación. Antes de informar al empleado municipal, la evaluación fue completada por el supervisor inmediato y autorizada por el Alcalde. Dentro de los ocho días siguientes a la conclusión de los resultados, el empleado evaluado recibió la notificación de las

conclusiones de la evaluación. También se proporcionó una recalificación oportuna en un plazo de cinco días.

Uno de los métodos utilizados para aplicar las políticas de promoción, reconocimiento, ascenso y despido son los resultados de la evaluación del desempeño, el cumplimiento de los procedimientos internos y la programación y los objetivos del GAD Municipal. A través de estos métodos, se intentará aumentar la eficiencia y eficacia de los niveles de servicio dentro del Municipio.

1.4.3. Usuario externo del Gad Guaranda

Las definiciones de las ideas de servicio para los usuarios externos a la organización también son importantes. Empecemos con la definición de Paz de (2005), que indica que el servicio es el conjunto de ventajas que el consumidor espera como resultado del coste, la reputación y la imagen del producto o servicio, además del producto o servicio fundamental.

Una organización o individuo que adquiere un producto se denomina cliente de acuerdo con las normas mundiales ISO 9000 del año 2000. Además, un procedimiento da lugar a un producto. Un proceso, por otro lado, es un grupo de acciones conectadas que convierten las entradas en salidas.

Según Thompson (1995), la felicidad del cliente está influida tanto por sus expectativas como por la calidad de los servicios que recibe. Cuando los servicios están a la altura o por encima de las expectativas de los usuarios, éstos están contentos.

Conocer al cliente, según Ramírez (1997), ofrece mayores ventajas ya que el cliente define la calidad. Averiguar lo que los consumidores quieren y lo que no reciben es un paso necesario para mejorar la calidad, de modo que, siempre que sea posible, se pueda ofrecer.

Según Pérez (2006), los clientes externos son los que realizan las compras de los bienes y servicios prestados. Son personas ajenas o extrañas a la empresa y aportan los ingresos necesarios para mantenerla en funcionamiento.

Además de estas consideraciones teóricas, es fundamental establecer los lineamientos técnicos legales sobre la atención al cliente en el sector público que fueron dados a conocer por el Ministerio de Trabajo.

La Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 66, reconoce y garantiza a los ciudadanos el derecho a presentar peticiones y reclamos ante las autoridades correspondientes, a obtener una pronta atención o respuestas esmeradas y a utilizar los servicios públicos con eficacia y humanidad.

Según el inciso d) del artículo 118 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público, la Unidad de Gestión del Talento Humano (UATH) es la encargada de gestionar y poner en práctica las estrategias de atención a los usuarios tanto internos como externos, particularmente a los que tienen alguna discapacidad.

Es obligación de la UATH acoger las quejas, denuncias, recomendaciones, felicitaciones y observaciones de los usuarios internos y externos, así como darles trámite y seguimiento, según el artículo 118, inciso e) del Reglamento General de la LOSEP.

La UATH creará actividades relacionadas con la calidad de la atención al usuario dentro de los parámetros de sus atribuciones y competencias, según el artículo 120 del Reglamento General de la LOSEP.

Artículo 11.- Plan de mejora integral de la atención al usuario externo: Previa evaluación y control de la calidad del servicio, se elaborará un plan de mejora integral de la atención al usuario externo.

Artículo 12.- Formación interna: La Unidad de Atención al Usuario es la encargada de la formación interna y de la difusión permanente de las modificaciones que se produzcan en las políticas de la institución sobre la mejora de la atención al usuario, en especial a quienes están directamente implicados en su prestación.

El éxito de la calidad asistencial depende fundamentalmente de la dedicación del personal a la institución, que se manifestará en el apoyo que preste a los usuarios.

1.4.4. Gestión de Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado

Lograr la satisfacción del cliente interno y externo en la prestación de servicios con calidad, puntualidad y eficiencia fue señalado como uno de los objetivos de gestión de procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado.

Junto con las siguientes frases:

h) Desarrollar el capital humano con conocimiento de la estructura institucional interna, las normas y las funciones, con enfoque en la mejora de los servicios y la atención al ciudadano prevista en la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado.

I Mejorar y ampliar el alcance de los servicios ofrecidos en forma simultánea con los avances administrativos que se logren gracias a la participación de la comunidad.

2.9 Descripción del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón de Guaranda.

En el corazón de la ciudad, frente al Parque Libertador, en las calles Convención de 1884 y García Moreno, se encuentra el Palacio Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado. La Misión Geodésica Francesa llegó a Guaranda el 18 de mayo de 1736, y fue entonces cuando surgió el Palacio Municipal.

En el Palacio Municipal se encuentran la Alcaldía, las oficinas de los Concejales y Concejalas, y algunas oficinas municipales.

Las reuniones semanales del Concejo, las sesiones solemnes y otros eventos significativos para el cantón, la ciudad y el concejo se realizan en el Palacio Municipal, que está situado en el segundo piso y tiene una decoración sobria y hermosa.

Como todas las localidades ecuatorianas, la ciudad y el cantón de Guaranda son administrados por una municipalidad de acuerdo con la Constitución Política Nacional. El cantón es administrado independientemente del gobierno federal por la Municipalidad de Guaranda, un órgano de gobierno seccional. El Alcalde representa la rama ejecutiva del gobierno, que está separada de la rama legislativa, que está compuesta por los miembros del consejo cantonal. El alcalde es el jefe del ejecutivo y la figura política del cantón de Guaranda. Actúa como representante del municipio y es el líder del consejo.

Antes de la Municipalidad de Guaranda, el cantón está dividido en parroquias, algunas de las cuales pueden ser urbanas y otras rurales.

Con base en los artículos 238 de la Constitución de la República del Ecuador y los artículos 53 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda, antes conocido como Gobierno Municipal del Cantón Guaranda, cambió su denominación el 6 de diciembre de 2010, mediante Ordenanza discutida y aprobada por el Concejo Municipal en sesiones ordinarias del 17 y 23 de noviembre y aprobada el 6 de diciembre del mismo año.

Sus capacidades y atribuciones están señaladas en el Título V de la Constitución de la República y en la Sección 1 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

Misión

Con el fin de mantener el Cantón Guaranda como un lugar deseable para vivir, trabajar e invertir, el gobierno municipal del Cantón Guaranda planifica, gestiona y supervisa el bienestar y el desarrollo social, cultural y económico de su comunidad. Los beneficios y servicios colectivos de calidad se entregan con honestidad y eficiencia.

Visión

Ser reconocidos como un modelo nacional de gobierno autónomo descentralizado, prestando servicios de alta calidad para consumo colectivo que

beneficien a los residentes urbanos y rurales de Guaranda, a otros actores que requieran servicios de alta calidad, así como a sus ciudadanos y visitantes extranjeros. Para ello, el gobierno colaborará con la población para hacer de Guaranda una ciudad de desarrollo económico, político y social, apta para la inversión y donde la gente pueda vivir en paz. La visión descrita tendrá una perspectiva de cinco años, es decir, hasta el año 2025, de acuerdo con la previsión de desarrollo institucional.

1.4.5. La evaluación del desempeño

Encontrar las características de desempeño que influyen en el desempeño exitoso en el trabajo es el primer paso en el proceso de evaluación del desempeño. Análisis del puesto para determinar las métricas de desempeño que se deben emplear.

Los procesos de evaluación dan como resultado el establecimiento de un análisis de los objetivos y metas establecidos por la empresa para identificar las contribuciones de las que es responsable cada empleado al momento de evaluar el nivel individual. Los objetivos más significativos se convierten en las típicas varas de medir del trabajador para su logro. Para establecer si las actividades del trabajador contribuyen adecuadamente al logro de los objetivos generales, el desempeño real del trabajador se compara con mediciones estándar requeridas de forma regular a los intervalos predeterminados (Sanabria, 2015).

Evaluar el desempeño implica identificar con precisión la contribución del desempeño de cada empleado como base para decidir sobre las recompensas. A los empleados se les pagará de más o de menos si el procedimiento de evaluación del desempeño insiste en usar estándares incorrectos o mide incorrectamente el desempeño laboral real (Changuán, 2020).

Con el fin de determinar qué tan productivo es un empleado y si podrá mejorar su desempeño en el futuro, uno de los procedimientos estructurales y sistemáticos para evaluar e influir en los aspectos de los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo se conoce como desempeño del empleado. evaluación. Una evaluación del desempeño es una

evaluación metódica del desempeño laboral y el potencial de desarrollo de cada empleado. Todas las formas de evaluación sirven para inspirar o evaluar la calidad, el valor y los rasgos de un individuo (Sanabria, 2015).

1.4.6. Objetivos y beneficios de la evaluación del desempeño

La contextualización de las variables que están inmersas en la eficacia organizacional, donde surgen cuestiones como el compromiso, la rotación, el ausentismo, etc., y que están enfocadas al bienestar del individuo, incluyendo su salud física y emocional, es uno de los aspectos del estudio de satisfacción laboral que es de interés. La evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la efectividad de cada individuo en un puesto y su potencial de crecimiento futuro. Todas las formas de evaluación sirven para inspirar o evaluar la calidad, el valor y los rasgos de un individuo (Teller, 2010).

Tabla 2. Beneficios de la evaluación del desempeño

Adecuación del individuo al cargo.
Capacitación.
Promociones.
Incentivo salarial por buen desempeño.
Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
Autoperfeccionamiento del empleado.
Información básica para la investigación de recursos humanos.
Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados.
Estímulo a la mayor productividad.
Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.
Retroalimentación de información al individuo evaluado.
Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencia, licencias, etc.

Los objetivos de la evaluación del desempeño laboral permitirán analizar los parámetros utilizados para evaluar el potencial humano y definir el alcance de su empleo. Además, requiere que los recursos humanos sean vistos como un activo competitivo clave del negocio, cuya productividad puede aumentar para siempre en función de la estructura de gestión (Parra & del Pilar, 2009)

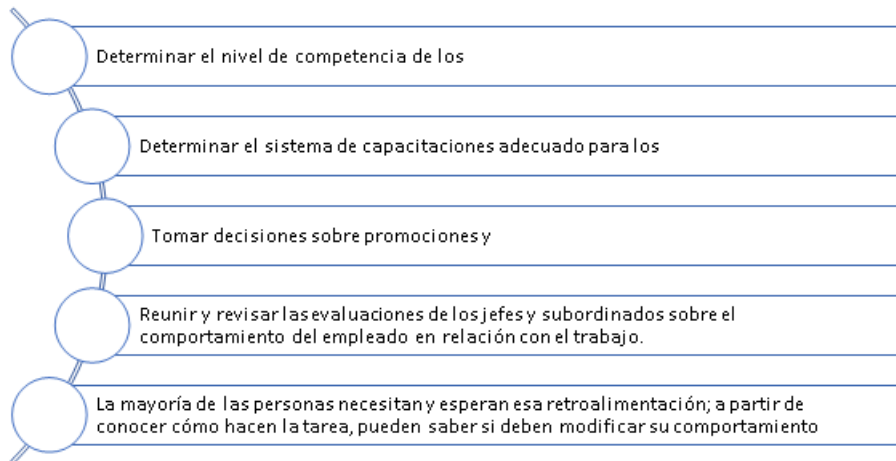
El hecho de que sea planteado, preparado y, lo que es más importante, imparcial es una de las ventajas clave de la revisión del desempeño laboral. Se me permite hacer la declaración final porque he visto supervisores que evalúan a los empleados en función de factores personales, en lugar de profesionales, como si son amigos del empleado o si no les gusta, y luego utilizar esa información para su beneficio o perjuicio. En la administración, la coordinación de las actividades laborales se enfoca en las múltiples tareas que se realizan en los espacios de trabajo, con el objetivo de realizarlas de la mejor manera posible, comprometiéndose e interactuando con los compañeros de trabajo de manera eficiente y eficaz. Sin embargo, la alta dirección debe proporcionar otras alternativas y asegurarse de que apuntan a la felicidad del cliente (Teller, 2010).

En cambio, la administración necesita que las operaciones de trabajo de la organización se completen de manera eficiente y eficaz, o al menos eso es lo que esperan los gerentes. Es responsabilidad de cada responsable de los distintos niveles realizar la evaluación como una acción permanente. La evaluación del desempeño laboral se considera como un proceso integral, sistemático y continuo de apreciación del valor de la variedad de actividades, aptitudes y desempeño del servidor en el cumplimiento de sus funciones. Permite brindar orientación suficiente a los subordinados para la rectificación de fallas, potenciando el crecimiento de las capacidades para mejorar la prestación de servicios a la comunidad. Cada seis meses se revisa cada servidor y los resultados se toman en cuenta de inmediato para capacitaciones, promociones, designaciones, incentivos, reasignaciones y otras medidas de personal apropiadas (Martínez et al., 2021).

1.4.7. Aplicabilidad de la evaluación el desempeño laboral

Un instrumento para la gestión, dirección y supervisión del personal es el análisis del desempeño de una persona. El crecimiento de los empleados a nivel personal y profesional, la mejora continua de los resultados de la organización y el uso efectivo de los recursos humanos son algunos de sus objetivos. No se puede exagerar la importancia de la revisión del desempeño, ya que ayuda y es necesaria para:

Gráfico 3. Aplicabilidad de la evaluación



La capacidad de la organización para diferenciarse de la competencia será revalorizada por el plan de competitividad. Se tienen en cuenta las contribuciones de las personas para lograr los objetivos de la organización. Por último, pero no menos importante, como solución a esta enorme dificultad, muchas empresas han optado por implementar un sistema de competencias laborales como alternativa a fomentar la formación y la educación, en un esfuerzo por lograr un mejor equilibrio entre las demandas de las organizaciones y sus miembros. Ante la exigencia de la empresa de destacarse en el mercado a través del desarrollo de sus recursos humanos, se argumenta que la formación del enfoque de competencia laboral está enteramente ligada a la estrategia de competitividad (Zapata & Mirabal, 2018).

El objetivo de la evaluación del desempeño es determinar la aptitud de una persona para el trabajo en cuestión, así como su potencial para avanzar. Evaluar implica medir la capacidad de una persona para una determinada tarea. La entrevista relacionada se realiza cuando la evaluación del desempeño de los colaboradores ha sido debidamente elaborada (Matabanchoy et al., 2019).

1.4.8. Beneficios de la evaluación de desempeño

Los jefes, los subordinados y la organización son los benefactores de la evaluación, las ventajas para el jefe Mejora de la evaluación del desempeño y conducta de los subordinados en base a las variables y criterios de evaluación

y, lo más importante, el uso de una técnica de medición que puede eliminar la subjetividad. proponer políticas y procedimientos orientados a elevar los estándares de desempeño de sus subordinados. Las técnicas de evaluación del desempeño se discuten con los subordinados como un sistema objetivo que les permite saber cómo lo están haciendo (del Carmen, 2010).

Beneficios a los inferiores: Reconocer los estándares de desempeño y conducta que la organización otorga más importancia a su personal. Sea consciente de las expectativas que tiene su supervisor sobre su desempeño, así como de sus evaluaciones de sus fortalezas y defectos. Comprender las disposiciones o acciones que toma el gerente para mejorar el desempeño, así como las que el subordinado debe tomar al tomar decisiones para la empresa analizar su propio crecimiento y autocontrol de forma que beneficie a la empresa, de manera que se pueda evaluar su potencial humano en el corto, mediano y largo plazo, definiendo la contribución de cada colaborador. Usted puede elegir qué trabajadores están calificados para la promoción o el traslado y determinar qué personas requieren actualización o capacitación adicional en determinados campos de trabajo. Su estrategia de recursos humanos puede ser más dinámica al brindar oportunidades a los trabajadores (no solo para promociones, sino también para el progreso y el crecimiento personal), fomentando la productividad y mejorando las relaciones en el lugar de trabajo (Galarregui & Keegan, 2012)..

La evaluación del desempeño laboral resulta en un proceso que facilita la gestión de la tecnología y los recursos humanos de la empresa, ponderando el seguimiento, la vigilancia, la sistematización y la organización de la organización de acuerdo con las necesidades de una región decisiva de la empresa, conocimiento, además de información sobre el valor de la evaluación del desempeño, que permite adoptar planes de pago para elecciones de promociones o ubicaciones. La evaluación del desempeño incluye tres etapas principales que pueden usarse para resaltar sus ventajas clave: Dar espacio para medir el potencial humano en términos de descubrir la mejor manera de usarlo (Morgan, 2015).

- Permitir que la empresa considere a sus recursos humanos como un recurso fundamental cuya productividad puede, por supuesto, incrementarse para siempre según el tipo de gestión.
- Brindar posibilidades de desarrollo y circunstancias propicias para la participación exitosa de cada miembro de la organización, teniendo en cuenta tanto las metas organizacionales como las personales.

1.4.9. Factores de evaluación del desempeño

A menudo, estas serán evaluaciones de procesos de la persona o función, como la calidad de las reparaciones, la satisfacción del cliente, la rentabilidad del proyecto, etc. Si se expresan correctamente, estas métricas de procesos comerciales simplifican sustancialmente el trabajo de comparar los resultados con los objetivos previamente establecidos, minimizando la subjetividad o arbitrariedad en las valoraciones. Según los autores (Castillo & Pinzón, 2014), el siguiente sería el orden en que se deben definir las medidas de desempeño:

- Propósito (por ejemplo, reducir los costos de fabricación)
- Los términos calidad, cantidad, tiempo o costo se usan a menudo para describir criterios de medición (por ejemplo, porcentaje de gastos sobre ventas en comparación con el año anterior).
- Medición de la cantidad (por ejemplo, al menos 7,5 por ciento)
- Resultado (7,5 por ciento = 100 por ciento de éxito, por ejemplo)

En algunas circunstancias, esta definición de metas y medidas de desempeño se completa en la primera fase de la evaluación, reproduciendo la descripción de los objetivos que se creó al inicio del período y conectando el contenido con un perfil de puesto. Este perfil apunta a un mecanismo para actualizar la descripción del puesto para la evaluación del desempeño. Las descripciones de puestos son bastante generales para que sigan siendo relevantes a lo largo del tiempo y no necesiten una actualización constante. Además, incluyen una serie de componentes que dificultarían la realización de una evaluación completa del

desempeño del empleado, como el objetivo del puesto, una lista de funciones, líneas de informes o indicadores, etc. Por esta razón, una forma condensada de se emplea la descripción de puesto conocida como perfil del puesto (Pashanasi et al., 2021).

1.4.10. Procesos de evaluación del desempeño

Las siguientes son las fases fundamentales de un proceso de evaluación del desempeño, según (Bastos et al., 2019):

Establecer y establecer indicadores ideales de desempeño, que incluyen decidir qué aspectos, estándares o habilidades se utilizarán para juzgar a cada funcionario corporativo. También se especificarán las graduaciones de rendimiento relacionadas y las puntuaciones asociadas para cada componente.

Medir el desempeño real del funcionario; así es como cada empleado es realmente evaluado en la práctica. Como resultado, cada evaluador continúa asignando las graduaciones y puntajes apropiados del trabajador para cada elemento con base en las indicaciones previamente definidas, llegando finalmente a un puntaje final de 14. Es importante considerar el lugar de la evaluación y el mejor período de tiempo para realizarla. eso.

Compare los indicadores sugeridos con el desempeño real del funcionario: a continuación, comparamos las calificaciones que recibió cada trabajador para cada elemento de la evaluación y el total final con las calificaciones mínimas aceptables especificadas para cada componente de la evaluación.

Crear acciones reparadoras o incentivos para el desempeño meritorio de la función: Luego de la determinación del puntaje de cada evaluado, se incluye un análisis de los hallazgos. Se informa a los trabajadores individuales del fallo final y de cualquier premio o recomendación de capacitación que mejorará el desempeño (Bastos et al., 2019).

1.4.11. Gestión del Talento Humano

La evaluación del desempeño permite exponer el gran potencial que hay en un ser humano. El estudio del Talento Humano permite lograr una relación correcta del personal, el uso de estrategia como el entrenamiento y la constante capacitación del personal, permites una evolución en el manejo de sus actividades diarias, el teletrabajo se ha convertido en una alternativa importante en el desarrollo de actividades (Campaña & Melendres, 2021).

En el artículo 70 de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) establece que "Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores".

Es un proceso de integración de nuevo personal a una institución, que desarrolla a un recurso humano existente, la finalidad de la gestión del talento humano es destacara aquellas personas con un alto potencial dentro de su puesto de trabajo, es así que permite que una institución o una empresa brinde servicios de calidad, el personal que facilite una buena atención potencia las ganancias y crece (Reyes et al., 2018).

La gestión del talento humano discute tendencias y perspectivas en las que se presentan factores claves de competitividad que determinan la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno cada vez más globalizado, y en el que juegan un papel protagónico las diversas formas que toman las relaciones sociales de producción, y dentro de ellas el manejo, administración y gestión de todo lo relacionado con el talento humano, que es, en definitiva, el eje central de cualquier organización. Hay entrevistas que dicen esto, según El Ministerio del Trabajo (2017).

"Los responsables de Talento Humano no realizan evaluaciones postcapacitación, por lo tanto no capacitan, por lo que no ha sido factible evaluar las competencias aprendidas y medir los niveles de aplicación en las ocupaciones del personal capacitado" (p.1) (p.1). Además, a estas formaciones asiste exclusivamente personal seleccionado. El talento humano en las

instituciones ha permitido el desarrollo adecuado en la administración y gestión del personal, es fundamental en las relaciones sociales de los empleados que se encuentran generando productos para brindar a la población y satisfacer las necesidades. A través de la gestión y selección adecuada del personal una institución genera importantes servicios (Bolaños, 2020).

1.4.12. Enfoques de la gestión del talento humano

Existe una evolución en la gestión del talento humano dentro de ellos:

1.4.13. Enfoque funcionalista

Se refiere al modelo de gestión que se centra en el desempeño de funciones o tareas independientes, inconexas que se van a constituir en fines y no en medios, agregando valor a otros procesos organizacionales (Sanabria, 2015).

1.4.14. Enfoque sistémico

Se considera a un conjunto de elementos independientes e interactuantes, a la unión de unidades de combinación y que conforman un todo organizado, cuyo resultado se denomina output, es mayor que las unidades que funcionan de manera independiente. Una organización es claro ejemplo de sistemas, al estar conformada de diferentes partes que deben funcionar de forma concatenada y conseguir el objetivo deseado (Armesto & de Oca, 2020).

1.4.15. Enfoque estratégico

Es aquel en el cual la gestión humana está articulada entre sí, se constituye los medios que generan un valor a otros procesos organizacionales, es parte del plan estratégico de la organización. Los elementos básicos que conforman el direccionamiento estratégico de una institución son: la visión, la misión, los valores, el plan de desarrollo o plan de acción (Araujo et al., 2021).

El talento humano se encuentra relacionado con enfoques que permiten el desarrollo y funcionamiento de manera sistémica una institución donde se conforman y aplican estrategias en la organización, es importante que toda institución tenga estructurado y presente su misión, visión, que valores fomenta

y el plan de acción que desarrolla y ejecuta para brindarlos servicios a la sociedad (Mendoza, 2019).

La administración del recurso humano es importante ya que ocupa cada espacio de la institución desarrollando diferentes funciones.

1.4.16. Administración del recurso humano

La gestión de recursos humanos (HRM) se refiere a las políticas y procedimientos necesarios para gestionar los elementos administrativos de las personas o recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración y el desarrollo del rendimiento.

La gestión de recursos humanos (HRM) es una función administrativa que se dedica a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados; todos los directivos son, en cierto modo, gestores de recursos humanos porque participan en actividades como la contratación, las entrevistas, la selección y la formación. La gestión de recursos humanos (GRH) es el conjunto de opciones integradas de relaciones laborales que repercuten en el rendimiento de las personas y las empresas (Bolaños, 2020).

.

La gestión de recursos humanos es un conjunto integrado de acciones realizadas por expertos y gestores, como la integración, la coordinación, la recompensa, el desarrollo, la retención y la evaluación de las personas, con el fin de dotar a la empresa de competencias y competitividad. La GRH es la función organizativa que se refiere a proporcionar a los trabajadores formación, desarrollo e incentivos con el fin de retenerlos (Guzmán et al., 2022).

La ARH se encarga del macroproceso de administración del talento humano y seguridad integral, que se organiza en torno a los procesos de crecimiento organizacional, administración técnica del talento humano, seguridad y salud ocupacional, gestión ambiental y servicio al ciudadano. La administración del talento humano coordina los procedimientos de impartición de capacitación para que los trabajadores de las instituciones estén a la vanguardia de la actualización

de conocimientos, y también es responsable de la seguridad del lugar de trabajo donde el trabajador realiza su tarea (Guimac & Palomino, 2021).

1.4.17. Importancia de los recursos humanos.

El verdadero valor de los recursos humanos en la organización reside en su capacidad para reaccionar positiva y libremente a los objetivos y oportunidades de rendimiento, así como en sus intentos de obtener felicidad tanto en el desempeño del trabajo como en su entorno. Para ello es necesario que las personas adecuadas, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, estén en el lugar adecuado en el momento adecuado para ejecutar la tarea esencial. Todas las organizaciones tienen algo en común: están formadas por individuos. Personas. Las personas impulsan el desarrollo, los éxitos y los fracasos de sus empresas. Por eso no es exagerado afirmar que son el recurso más importante y precioso de cualquier comunidad. El éxito es inalcanzable si alguien dispone de una gran cantidad de dinero en efectivo, equipos modernos e instalaciones impecables, pero carece de un grupo de personas, o si se considera que está mal gestionado, con pocos incentivos y pocas ganas de cumplir sus tareas (Rondón, 2020)..

Una institución está formada por individuos que trabajan juntos en beneficio mutuo, y la organización se construye o se destruye por la calidad o la conducta de sus miembros. Lo que distingue a la empresa son sus personas, que tienen la capacidad de aplicar conocimientos de todo tipo. Sólo a través de los recursos humanos se pueden utilizar eficazmente los demás recursos (Sarmiento et al., 2020).

.En consecuencia, podemos afirmar que las personas de la empresa son el verdadero motor de la misma, y que no habría empresa sin ellas. Por todas estas razones, es fundamental que, al enseñar estos principios a los estudiantes, éstos comprendan que el principal activo de una empresa es su capital humano, más que su aparato y su efectivo (Aroni, 2021).

1.4.18. Reclutamiento

Existe un procedimiento de contratación que los reclutadores suelen seguir por etapas. A petición de la dirección, el reclutador identifica el puesto mediante la planificación de los recursos humanos. La estrategia de recursos humanos es especialmente valiosa, ya que describe las vacantes existentes y las previstas para el futuro; conocer las necesidades de personal actuales y futuras ayuda al reclutador a actuar de forma realista. El reclutador se ocupará tanto de las exigencias del puesto como de las cualidades de la persona que lo ocupará (Parimango, 2019).

En las instituciones existen fuentes de reclutamiento internas; el personal que trabaja en la organización es una fuente importante de posibles candidatos para un puesto. Los candidatos internos ya conocen la empresa y tienen un amplio conocimiento de las normas y los procesos, tanto si se trata de un ascenso como de un traslado lateral. Los jefes de línea suelen tomar decisiones sobre ascensos y traslados laterales, con una ayuda mínima del departamento de recursos humanos. Las fuentes de reclutamiento interno más típicas son las siguientes

Iniciativas de promoción de puestos de trabajo. Los departamentos individuales promocionan y trasladan al personal de la empresa a través de campañas de promoción de información sobre vacantes, que alertan a los empleados sobre las vacantes y los requisitos para cubrirlas. Esta información puede distribuirse mediante boletines informativos en lugares de circulación continua, como la cafetería, o a través de boletines electrónicos en organizaciones con acceso a ordenadores personales (Retamozo & Rivera, 2020).

Empleados que se jubilan. Los empleados que abandonan la organización por diversas razones son una fuente de solicitantes que a menudo se pasa por alto. Muchas personas se marchan porque no pueden realizar una semana laboral estándar de 48 horas debido a otras responsabilidades. Otros se quedarían en la organización si se pudieran cambiar sus horarios, o se han visto obligados a marcharse por diferentes razones justificables y pueden volver (Rojas & Rujel, 2021).

Recomendaciones y referencias de los empleados Una referencia de un empleado actual es una de las mejores maneras de encontrar trabajadores que puedan hacer bien el trabajo. ¿Por qué? Los empleados rara vez sugieren a alguien a menos que consideren que ese individuo es capaz de hacerlo satisfactoriamente. Una recomendación se refleja en la persona que la hace, y cuando la hace, su reputación está en juego; debe estar fundada en un juicio sólido. Las recomendaciones de los empleados pueden obtener información más precisa sobre el papel que posiblemente se busca (Escobar, 2020).

Externas: Cuando no se pueden cubrir las vacantes internas, el departamento de recursos humanos debe buscar personas en el mercado de trabajo.

Candidatos que han aparecido de forma inesperada. Todos los departamentos de recursos humanos recibirán solicitudes de personas que buscan trabajo a lo largo del tiempo, y algunas personas pueden llegar a la sede de la empresa por el mismo motivo. En ambas circunstancias, el procedimiento más habitual es pedir que la persona rellene un formulario de solicitud de empleo para identificar sus intereses y talentos (Parimango, 2019)..

1.4.19. Selección de personal

La selección de personal es buscar a quienes sean más adecuados para cargos que existen en una institución o para competencias que se requiere entre diversos postulantes, tiene como finalidad mantener o aumentar la eficiencia de la institución (de Haro, 1997).

En la selección del personal se tiene los siguientes componentes:

1.4.20. Proceso de selección:

Los autores (Muñoz & Ramos, 2020) propone el siguiente proceso:

Entrevista con el reclutador: para conocer su perfil y determinar si es un candidato potencial para ocupar la vacante.

1.4.21. Capacitación y desarrollo

La capacitación y desarrollo es estimular las cualidades personales de los empleados de una institución de manera que las mejoras se lleven a cabo y conduzcan hacia una mayor productividad de la organización (Tong, 2020).

Aplicación de pruebas psicométricas: Si el candidato cumple con el perfil, el reclutador continúa el proceso con la aplicación de pruebas psicométricas.

Referencias personales y laborales: se procede a la búsqueda de referencias laborales y personales, con las cuales se obtendrá información esencial sobre su historial laboral; con base en los hallazgos, se continuará con el proceso, y es un elemento importante del proceso de selección.

Estudio socioeconómico: algunas empresas utilizan estudios socioeconómicos; una vez realizadas las referencias, se procede a utilizarlo, con el objetivo de conocer al candidato en su entorno y acercarse a él y a su familia. Evaluación del candidato.

Una vez finalizado el proceso de selección y considerado apto, se notifica al candidato el resultado y se programa una cita con él para su contratación inmediata. Si hay dos o más postulantes con buenos resultados, el reclutador y el jefe inmediato harán un análisis para elegir a uno de ellos.

1.4.22. Desempeño laboral

El desempeño laboral es una función que se evalúa en función de numerosos aspectos, entre los que se encuentran los componentes, las habilidades, las cualidades o las competencias que forman parte de los conocimientos y las destrezas adquiridas por el empleado en su ámbito laboral. Es el desempeño del trabajo en el que el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas, en el que los conocimientos, las habilidades, las experiencias, los sentimientos, las actitudes, las motivaciones, las características personales y los valores se integran como un sistema para lograr los resultados esperados, de acuerdo con los requerimientos técnicos, productivos y de servicio de la empresa (Briones, 2021).

El desempeño del trabajo se refiere a lo que el trabajador realmente hace, no sólo a lo que sabe hacer; así, las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento disciplinario (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales requeridas en el desempeño de determinadas ocupaciones o po Existe una clara relación entre las características del desempeño del trabajo y la idoneidad mostrada (Castillo, 2020).

1.4.23. Factores que influyen en el desempeño laboral

Para prestar un buen servicio a sus clientes, las organizaciones de servicios deben tener en cuenta las siguientes características, que están interrelacionadas e influyen directamente en el rendimiento de los trabajadores: la satisfacción de los trabajadores, la autoestima, la colaboración y la formación de los trabajadores.

La gestión del desempeño, como procedimiento administrativo, tiene un impacto significativo en la capacidad de una organización para reclutar y retener a personas altamente calificadas, aumentar la eficiencia y eficacia de sus operaciones y ofrecer servicios de la más alta calidad a los usuarios internos y externos (Crespin & Valverde, 2021).

Según García (2011), el desempeño se define como aquellas actividades o comportamientos advertidos en los trabajadores que son importantes para los objetivos de la organización y que pueden ser cuantificados en términos de las capacidades de cada individuo y su grado de contribución a la empresa.

1.5. Contenido de las fases de la Gestión del Desempeño:

1.5.1. Conceptualización.

Según (Castillo & Pinzón, 2014) se identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse.

1.5.2. Desarrollo.

Se examina donde el beneficio actual está variando en ocupación de los niveles anhelados, lo cual puede ejecutarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS).

1.5.3. Implementación.

Tradicionalmente, esto se lograba mediante procesos informales de supervisión del rendimiento actual, seguidos de sesiones de formación, evaluaciones periódicas del rendimiento y otras medidas que no permitían al empleado responsabilizarse de su propia mejora del rendimiento. Un IPSS, en cambio, proporciona al empleado el control directo sobre sus planes de desarrollo del rendimiento, ya que son ellos los más interesados en hacer crecer sus capacidades para avanzar en su carrera.

1.5.4. Retroalimentación.

Se hace durante todo el proceso y después de la valoración para que el practicante sepa cómo puede optimar su desempeño.

1.5.5. Evaluación.

Las mediciones del rendimiento se utilizan para hacer un seguimiento de determinados indicadores de rendimiento en todas las competencias para ver cómo están reaccionando a los objetivos.

Los resultados finales se comparan con las ideas desarrolladas en la fase I. Según Ruiz (2004), un aspecto muy crucial para la gestión del rendimiento es la evaluación continua de los empleados, ya que este sistema no puede permanecer estático por ningún motivo; debe cambiar continuamente y ser supervisado de cerca para una mejora continua.

A continuación, analiza los criterios de rendimiento y las estrategias para minimizar la ineficacia:

1.5.6. Normas de desempeño.

Son niveles ya determinados para medir las consecuencias deseadas en cualquier puesto.

1.5.7. Medidas de desempeño.

Son las direcciones que establecen el buen desempeño del practicante. Dentro de esta medida se hallan las medidas objetivas y las medidas subjetivas del desempeño.

2. CAPITULO II, MARCO METODOLOGICO

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la Investigación

El presente estudio tiene un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo de tipo descriptivo, el tipo de estudio descriptivo trata de explicar los fenómenos sociales dentro de un espacio determinado y una circunstancia temporal, ya que las preguntas tienen una guía descriptiva y se enfocan a las variables de la situación, para buscar las propiedades importantes de un grupo de personas, de manera que se miden las cuestiones de forma descriptiva de manera independiente para llevar a cabo un nivel de predicción.

Además, se presenta como un estudio Correlacional, ya que se recabará la información necesaria de textos digitales e información de trabajos que presentaran información relacionada, se acudirá al Gobierno Autónomo descentralizado del cantón Guaranda a solicitar la información requerida del departamento de talento humano, se estudia el desempeño de los trabajadores de talento humano y la gestión que realizan para brindar un servicio de eficiencia y calidad a la población del cantón Guaranda.

2.2. Métodos de la investigación

Describe los acontecimientos sociales en una situación temporal y contextual determinada. Los distintos niveles de investigación permiten realizar diferentes

consultas. En este nivel, las preguntas están dirigidas por esquemas descriptivos y taxonomías; se concentran en factores temáticos o ambientales.

Este estudio se centra en cualidades importantes de personas, organizaciones, comunidades u otros fenómenos. En la investigación descriptiva, se mide un conjunto de preguntas de forma independiente para describir el tema. Este estudio puede ayudar a hacer predicciones.

2.3. Unidad de análisis, población y muestra

En la rendición de cuentas del Gad Guaranda del año 2018 se especifica que existe aproximadamente 26.000 habitantes de la zona urbana de los cuales 7.273 son usuarios registrados en la empresa de agua potable del cantón Guaranda, así que se tomara este dato para el muestreo probabilístico, que actualmente se hace uso de las calculadoras de población y muestra en línea llamada netquest. El cálculo en línea se utiliza los siguientes datos:

7273	50
TAMAÑO DEL UNIVERSO Número de personas que componen la población a estudiar.	HETEROGENEIDAD % Es la diversidad del universo. Lo habitual es usar 50%, el peor caso.
7	95
MARGEN DE ERROR % Menor margen de error requiere mayor muestra.	NIVEL DE CONFIANZA % Mayor nivel de confianza requiere mayor muestra. Lo habitual es entre 95% y 99%.
191	
MUESTRA Personas a encuestar.	

Ilustración 1. Cálculo de Muestra

Se encuesta a 191 personas, el dato real que se busca será el 95% de las veces en el intervalo $\pm 7\%$ en relación con los datos que se observan en la encuesta.

2.4. Variables de la Investigación, operacionalización

2.4.1. Variable independiente

Análisis de la gestión del recurso humano

Tabla 3. Variables

Variable Independiente	Definición	Dimensión	Indicador	Ítem	Escala	Técnica o instrumento
desempeño laboral	El desempeño laboral que clumple los funcionarios respecto a su perfil profesional	Profesionalidad	Desempeño de los funcionarios	Rendición de Cuentas	Datos Relevantes	Análisis Documental
				Informes de Usuarios	Datos Relevantes	Análisis Documental
				Perfil Profesional	Datos Relevantes	Análisis Documental

2.4.2. Variable dependiente

Variable Dependiente	Definición	Dimensión	Indicador	Ítem	Escala	Técnica o instrumento
calidad de la prestación de servicios	Percepción de los usuarios en los servicios prestados por los profesionales	Servicio al cliente	nivel de organización	1. 1. ¿Cómo siente con el ambiente que brindan los funcionarios del Gad-Guaranda al llegar a la institución?	Muy Buena, Buena, Regular, Mala	Encuestas

				2. 2. ¿Con que frecuencia usted es atendido de manera amable y respetuosa por los funcionarios del Gad-Guaranda?	Siempre, Solo en algunas ocasiones, Nunca	Encuestas
				3. 3. ¿Qué parámetro considera más importante en las instalaciones de servicio al usuario?	Imagen Corporativa, Rapidez en la atención	Encuestas
				4. 4. ¿Qué tan capacitados considera usted que se encuentran los funcionarios respecto a servicio al cliente e información en el tema de consultas?	Altamente capacitados, Medianamente capacitados, No están capacitados	Encuestas
			nivel de capacitación	5. 5. ¿Cómo califica usted el tiempo que les toma a los funcionarios responder a sus dudas?	Buena, Regular, Mala	Encuestas
				6. 6. ¿En qué parámetro ubica el conocimiento de los funcionarios al momento de solventar dudas?	Alto, Medio, Bajo	Encuestas
				7. 7. ¿Cómo aprecia usted la información de beneficios y políticas que difunden en el Gad-Guaranda?	Buena, regular, Sin difusión	Encuestas

			Calidad de servicio	8. 8. ¿Piensa usted que, la calidad del servicio al cliente mejoraría con talleres especializados en esa temática?	De acuerdo, En Desacuerdo	Encuestas
				9. 9. ¿Cree usted que los funcionarios presentes en la institución fueron elegidos bajo concurso de méritos?	Si, No, A veces	Encuestas
				10. 10. ¿Qué nivel de satisfacción ubica usted la atención brindada en las dependencias de servicio de agua potable del Gad-Guaranda?	Muy Satisfactorio, Poco Satisfactorio, Nada Satisfactorio	Encuestas

2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

2.5.1. Análisis Documental

Se analiza diferentes textos digitales para extraer la información necesaria que contribuya el estudio de la investigación por ser un trabajo de campo se requiere analizar los datos y la información que se recolectará en la aplicación de los instrumentos de evaluación a los profesionales del GAD del cantón Guaranda.

2.5.2. Encuesta.

La encuesta es esencial porque es un instrumento clave en el estudio de las relaciones públicas. En los últimos años, las instituciones o empresas han utilizado esta técnica como herramienta para conocer el rendimiento y el comportamiento de sus empleados; los datos obtenidos permiten aplicar estrategias para mejorar el rendimiento laboral; uno de sus beneficios es que

también puede utilizarse para identificar fallos en la estructura organizativa. (López & Fachelli, 2016).

2.6. Tratamiento de la información

El procedimiento de la información se lo realiza en primera instancia la elaboración de la encuesta semiestructurada con preguntas de opción única direccionadas a la calidad de atención al cliente, posteriormente se realiza la distribución de las encuestas bajo registro telefónico vía online en las cuales los usuarios que pueden a las instalaciones del municipio de Guaranda dan sus respuestas, una vez se cumple con la 191 encuestas para los usuarios éstas se proceden a elaborar la tabulación para generar la estadística y tablas de análisis. Se puede evidenciar la validación de preguntas en el Anexo 4.

En segunda instancia se realiza el análisis documental en el cual se analizan los documentos que reposan en el repositorio digital del gobierno autónomo descentralizado del cantón Guaranda en los cuales se reflejan informes y rendición de cuentas para establecer datos útiles con los objetivos de la investigación.

3. CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de la situación actual

3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

La evaluación del desempeño (EP), que se basa en la capacitación del personal, la mejora de las habilidades y actitudes, la compensación justa y la participación activa y directa de los empleados en las organizaciones públicas y comerciales, facilita el logro máximo de la productividad individual y organizacional (Cabrera, 2014). En los procesos del departamento de Talento Humano se utilizan diferentes métodos y técnicas para evaluar el desempeño de los empleados en el trabajo; en este sentido, en el sector organizacional se mencionan métodos cuantitativos y cualitativos de acuerdo a las necesidades organizacionales para

medir la contribución de cada empleado en relación a las expectativas, estándares y objetivos organizacionales, con base en la evaluación, retroalimentación y motivación de los empleados.

El objetivo u objetivo básico de la evaluación del desempeño y su conexión con otros procedimientos de Recursos Humanos se cree que están referenciados por las tendencias en la evaluación del desempeño encontradas en el estudio bibliográfico (Sánchez & Calderón, 2012). La teoría de García y Taboada (2015), que se basa en la de Sánchez (2011), sostiene que es fundamental utilizar un modelo de evaluación que tenga en cuenta el desempeño laboral, realizando medidas correctivas particulares cuando vean problemas específicos para asegurar la coherencia del cuadro general.

Para la validación del modelo se han utilizado los criterios de Oviedo y Campo (2015), que se basa en la identificación de variables, la valoración de su relevancia, el reconocimiento de ítems, la identificación de ítems de evaluación y la reagrupación de factores. Como resultado se ha determinado que la evaluación del desempeño laboral puede mejorar si se utiliza una herramienta de acuerdo con modelos de evaluación que incluyan un factor de imagen y protocolo así como un segundo factor de comportamiento grupal y productividad personal integrada (Guarán , Torres, & Ollagüe, 2019).

3.3. Presentación de resultados y discusión

3.3.1. Encuestas dirigidas a los usuarios

1. ¿Considera usted qué a los trabajadores se les brinda los recursos necesarios para que puedan atender a los usuarios de manera óptima?

Tabla 4. Recursos necesarios

	Respuesta	Conteo	Porcentaje
1.	Probablemente No	107	56.02%

2.	Definitivamente No	48	25.13%
3.	Probablemente Si	18	9.42%
4.	Definitivamente Si	18	9.42%
	Total	191	100%
Significado : 1.723	Intervalo de Confianza@ 95% : [1.584 - 1.861]	Derivación Estándar: 0.980	Error Estándar: 0.071

La pregunta número uno hace referencia a los trabajadores si usan o no recursos para atender a los usuarios de manera óptima a lo cual se presentaron porcentajes en lo cual se definió probablemente no el 56%, definitivamente no el 25%, probablemente sí el 9%, y definitivamente si en 9%, de un total de 191 encuestados.

2. De acuerdo al servicio recibido, ¿los trabajadores en el Gad. Guaranda tienen motivación vocacional en su puesto de trabajo?

Tabla 5. Motivación vocacional

	Respuesta	Conteo	Porcentaje
1.	No	126	65.97%
2.	Solo en algunas ocasiones	45	23.56%
3.	Si	20	10.47%
	Total	191	100%

Significado: 1.445	Intervalo de Confianza@ 95%: [1.349 - 1.541]	Derivación Estándar: 0.677	Error Estándar: 0.049
--------------------	---	--------------------------------------	------------------------------

A los usuarios consultados de acuerdo al servicio que han recibido se les pregunto sí consideran que existe motivación vocacional en los puestos de trabajo de las personas que los atendieron a lo cual respondieron el 65% no, el 23% solo en algunas ocasiones, si el 10%, lo que representa que la percepción de los usuarios no existe una motivación de los trabajadores.

3. ¿Qué parámetro considera más importante en las instalaciones de servicio al usuario?

Tabla 6. Servicio al usuario

	Respuesta	Conteo	Porcentaje
1.	Imagen corporativa	134	70.16%
2.	Rapidez en la atención	57	29.84%
	Total	191	100%
Significado : 1.298	Intervalo de Confianza@ 95% : [1.233 - 1.363]	Derivación Estándar: 0.459	Error Estándar: 0.033

La percepción de los usuarios considera los parámetros de la imagen corporativa más importante sobre la rapidez en la atención por lo cual se presenta que tienen un porcentaje del 70% sobre la rapidez de atención que representa el 29%.

4. De acuerdo a su percepción ¿Qué tan eficientes considera que son los trabajadores al momento de realizar algún trámite?

Tabla 7. Trabajadores al momento de realizar algún trámite

	Respuesta	Conteo	Porcentaje
1.	No son eficaces	117	61.26%
2.	Medianamente eficaces	55	28.80%
3.	Altamente eficaces	19	9.95%
	Total	191	100%
Significado : 1.487	Intervalo de Confianza@ 95% : [1.392 - 1.582]	Derivación Estándar: 0.672	Error Estándar: 0.049

Respecto a la eficiencia que tienen los trabajadores la percepción de los usuarios responde a que no son eficaces el 61%, medianamente eficaz es el 28%, y altamente eficaces solo el 9% de un total de la percepción de 191 personas.

5. ¿Considera usted que los trabajadores del Gad Guaranda se ayudan mutuamente cuando se presenta alguna inquietud o dificultad?

Tabla 8. Se ayudan mutuamente cuando se presenta alguna inquietud o dificultad

	Respuesta	Conteo	Porcentaje
1.	Nunca	97	50.79%
2.	Si	62	32.46%
3.	No	32	16.75%
	Total	191	100%

Significado : 1.660	Intervalo de Confianza@ 95% : [1.553 - 1.766]	Derivación Estándar: 0.750	Error Estándar: 0.054
---------------------	---	--------------------------------------	------------------------------

En cuanto al análisis que realizan los usuarios respecto a la ayuda que se presta mutuamente para resolver alguna inquietud o dificultad los usuarios responden que nunca el 50%, si el 32% y el 16% responde no lo cual genera la mayor parte de datos negativos asumiendo que no existe colaboración entre los trabajadores.

6. ¿En qué parámetro ubica el conocimiento de los funcionarios al momento de solventar dudas?

Tabla 9. Conocimiento de los funcionarios

	Respuesta	Conteo	Porcentaje
1.	Bajo	125	65.79%
2.	Alto	43	22.63%
3.	Medio	22	11.58%
	Total	190	100%
Significado : 1.458	Intervalo de Confianza@ 95% : [1.359 - 1.557]	Derivación Estándar: 0.695	Error Estándar: 0.050

Cuando se les consulta a los usuarios sobre conocimientos de los funcionarios Al momento de solventar dudas 125 personas de los usuarios responden que el parámetro de ubicación es bajo, alto lubrican 43 personas, medio lo ubican 22 personas de tal manera que significa el mayor porcentaje que no tienen conocimiento para solventar dudas los funcionarios a percepción de los usuarios.

7. De acuerdo a su percepción ¿Considera usted que los funcionarios a través del desempeño de sus funciones se sienten comprometidos con el Gad Guaranda?

Tabla 10. Desempeño de sus funciones

	Respuesta	Conteo	Porcentaje
1.	Nunca	122	63.87%
2.	A veces	41	21.47%
3.	Siempre	28	14.66%
	Total	191	100%
Significado : 1.508	Intervalo de Confianza@ 95% : [1.403 - 1.613]	Derivación Estándar: 0.739	Error Estándar: 0.053

Respecto al. de sobre el compromiso de los funcionarios Al momento de desempeñar funciones en el gad Guaranda ellos consideran que nunca se encuentran comprometidos el 63%, a veces el 21% y los usuarios ponen su percepción en siempre el 14%.

8. ¿Piensa usted que, la calidad del servicio al cliente mejoraría con talleres especializados en esa temática?

Tabla 11. Talleres especializados en esa temática

	Respuesta	Conteo	Porcentaje
1.	De acuerdo	136	71.96%

2.	En desacuerdo	53	28.04%
	Total	189	100%
Significado : 1.280	Intervalo de Confianza@ 95% : [1.216 - 1.345]	Derivación Estándar: 0.450	Error Estándar: 0.033

Se les consulto de igual manera los usuarios si piensan que el servicio al cliente tendría una mejoría si es que se generan talleres especializados en la temática de atención al cliente a lo que respondieron 136 personas de acuerdo y 53 personas en desacuerdo.

9. ¿Cree usted que los funcionarios presentes en la institución fueron elegidos bajo concurso de méritos?

Tabla 12. Concurso de méritos

	Respuesta	Conteo	Porcentaje
1.	No	98	51.31%
2.	A veces	46	24.08%
3.	Si	47	24.61%
	Total	191	100%
Significado : 1.733	Intervalo de Confianza@ 95% : [1.615 - 1.851]	Derivación Estándar: 0.832	Error Estándar: 0.060

Otra de las preguntas que Define la confianza que ponen en los trabajadores de la transparencia de parte del gobierno autónomo descentralizado del cantón Guaranda es su percepción sobre sí existió o no concurso de méritos por lo cual

responden 98 personas no, a veces 46 personas, y las personas que responden sí hubo un concurso de méritos son 47 personas del total de 191.

10. ¿Los Trabajadores muestran una actitud positiva y de alto conocimiento al momento de brindar el servicio?

Tabla 13. Actitud positiva y de alto conocimiento al momento de brindar el servicio

	Respuesta	Conteo	Porcentaje
1.	Probablemente No	72	37.70%
2.	Definitivamente No	71	37.17%
3.	Probablemente SI	34	17.80%
4.	Definitivamente Si	14	7.33%
	Total	191	100%
Significado : 1.948	Intervalo de Confianza@ 95% : [1.817 - 2.078]	Derivación Estándar: 0.922	Error Estándar: 0.067

Sobre las actitudes que presentan los trabajadores del gobierno autónomo descentralizado del cantón Guaranda los usuarios responden que probablemente no hay una actitud positiva el 37%, definitivamente no en 37%, probablemente sí el 17%, definitivamente si el 14%, con estas preguntas se finalizan las encuestas En lo cual se generan la mayor parte de datos negativos Por lo cual se requiere plantear una propuesta para generar confianza sobre el desempeño de los trabajadores del gobierno autónomo descentralizado del cantón Guaranda.

3.3.2. Análisis Bibliográfico

3.3.3. Desempeño por competencias, Evaluación de 360°

La evaluación de 360 grados, a veces denominada evaluación integral, trata de brindar la imagen más completa del desempeño de un empleado al solicitar retroalimentación de todas las partes relevantes, incluidos compañeros, subordinados, superiores, clientes internos, etc (Fernandez & Gallardo, 2020).

Con el entendimiento de que el primer año de implementación es similar a una prueba piloto, la evaluación de 360° se puede implementar de manera simple y uniforme en toda la empresa. Incluso si la puesta en marcha es real, ya que este es el primer año de aplicación, todos los participantes pueden expresar sus opiniones y brindar sugerencias para la estructura organizativa final del negocio. Es crucial definir la logística de un proceso de revisión de 360 grados para asegurar el anonimato del sistema y que sea visto como tal. Las siguientes son las fases del procedimiento, tal como las describe (Matabanchoy et al., 2019):

- En consulta con un consultor externo, Recursos Humanos examina y especifica el formulario de evaluación antes de imprimir el monto requerido en función del número de evaluados y evaluadores.
- Recursos Humanos proporciona la documentación correspondiente a cada individuo que ha sido revisado, cada uno en un sobre con el nombre del consultor, la dirección y el modo de entrega preferido.
- La persona evaluada conserva la autoevaluación asociada y envía personalmente los formularios y sus sobres a los evaluadores que elija. La persona evaluada tiene dos opciones en este paso: o escribir el nombre de cada evaluador en el formulario al momento de la entrega (recuerde que el proceso es confidencial, solo lo puede ver el consultor externo), o indicar en cada formulario cómo es cada evaluador. relacionados con la persona que se está evaluando, como un supervisor, un cliente, etc.

Los formularios son entregados por el consultor externo, junto con los materiales de trabajo, una vez que los evaluadores completen sus formularios individuales y se los entreguen (hojas de cálculo y procesamiento).

- El consultor externo compila un solo informe de 360 grados de las evaluaciones y lo entrega al sujeto de la evaluación durante la sesión de retroalimentación.
- El consultor externo proporcionará a la organización un informe completo sobre el nivel de desarrollo de habilidades del grupo evaluado.

El enfoque Feedback Premium 360°, según los autores Matabanchoy, Ivarez y Riobamba (2018, p.77), es un sistema de evaluación del desempeño que incorpora diversas evaluaciones de diversos evaluadores como gerentes, subordinados, proveedores y consumidores, reduciendo las dificultades subjetivas primarias. Sin embargo, dado que es aceptable que un trabajador tenga conocimiento previo de sus actividades dentro de la organización y tenga a su disposición diversas herramientas para defenderse en el lugar de trabajo, las evaluaciones de desempeño de los trabajadores se basan en las competencias laborales, donde se pueden tomar en cuenta. dentro de los conceptos evaluativos formativos.

La evaluación 360o es una de varias estrategias o metodologías disponibles para evaluar el desempeño laboral o el desempeño dentro del sistema de gestión de Recursos Humanos utilizando competencias. Según Pereira, Gutiérrez, Sardi y Villamil (2016), en la página 67, la evaluación antes mencionada es vista como una técnica de evaluación que se sustenta en el uso de superiores o jefes, subordinados e incluso clientes internos y externos, con la objetividad de evaluar el desempeño de la persona que labora dentro de la organización y así como definir las necesidades de capacitación para un desempeño óptimo en la institución pública.

La evaluación 360° se ha convertido en una de las técnicas de intervención que a muchos escritores les ayuda en su desempeño y eleva su grado de autoconciencia, este método de evaluación brinda a las personas información específica que les permite identificar las áreas en las que su percepción difiere

de la de los demás, permitiéndoles alterar su propia imagen. Además, la evaluación del desempeño 360° permite reconocer las fortalezas de los sujetos y los desfases o distancias que se ven al contrastar lo que se anticipa o se pretende en el rol con la forma en que ahora se ve estar actuando en él. Según Pereira, Gutiérrez, Sardi y Villamil (2016), esta evaluación se utiliza para determinar qué conductas debe seguir realizando el sujeto para mejorar su trabajo y desempeño y qué conductas debe cambiar (Dávalos & López, 2013).

4. CAPITULO IV. PROPUESTA

4.1. Justificación

Este plan permite la recolección de datos pertinentes con base en documentación bien estructurada, validada y verificada, de acuerdo con los protocolos de los procesos de evaluación del desempeño laboral; De igual forma se abordará la evaluación del sistema de retroalimentación continua, por lo que se implementará una técnica de 360 grados para identificar con precisión las fortalezas y debilidades de los funcionarios de la institución bajo asistencia administrativa, cuya gestión conduce al ejercicio del apoyo a los recursos y a la misión de una institución. . medidas correctivas

El modelo 360° sugerido aumentará la productividad de los colaboradores y de la división de Recursos Humanos, y estará respaldado por una herramienta para evaluar el desempeño de los socios de la institución. El personal de apoyo administrativo de la institución debe revisarlo periódicamente. el desarrollo de la información académica aprendida en la universidad de manera práctica y eficaz.

Adicionalmente, la efectividad del modelo 360° mejora los procesos a través de los cuales se permite a los colaboradores gestionar las diversas facetas administrativas del personal operativo y administrativo, lo que también ayuda a los procesos de selección, capacitación, desarrollo, promoción y compensación de trabajadores del departamento de Talento Humano. .

Debido a que debe realizarse con pleno conocimiento de las funciones de cada carga y las circunstancias en las que se realizan, la evaluación debe ser objetiva.

El proceso de calificación también debe ser consistente, utilizando los mismos criterios para cargas equivalentes.

Por último, para que la evaluación contribuya a la mejora exitosa de la productividad individual e institucional, sus hallazgos deben incluirse en las oportunidades de reclutamiento, ascensos, transferencias, oportunidades de capacitación, becas, etc. del personal, de tal manera que sirvan como el principal motivadores del desempeño individual.

4.2. Propósito general

Crear un enfoque de evaluación de 360 grados para medir el desempeño de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Bolívar en sus puestos de trabajo en el cantón Guaranda.

4.3. Desarrollo

**Modelo 360 para la evaluación del
desempeño laboral los trabajadores en
la calidad de la prestación de servicios
del personal del Gobierno Autónomo
Descentralizado (GAD) del cantón
Guaranda, provincia Bolívar**

FASE I Logística y organización

El propósito de la evaluación del desempeño es analizar los conocimientos que posee cada uno de los colaboradores, para determinar de manera técnica el desempeño y la eficiencia que está cometiendo en su trabajo. Está enfocada a determinar e implementar alternativas con la intención de resolver los conflictos que puedan surgir en el futuro. Esto indica que el desempeño de cada trabajador

tiene que ser evaluado de acuerdo a su rango jerárquico, con el objetivo final de lograr resultados como foco principal.

Datos concretos sobre el procedimiento: Evaluación del rendimiento en torno a los 360 grados

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta que se utiliza para conocer el desempeño de los colaboradores en sus respectivas funciones, para obtener aportes positivos que mejoren la eficacia y eficiencia de los procesos administrativos, y para obtener una perspectiva desde todos los ángulos posibles, incluyendo los de los clientes internos y los externos.

Utilizando esta estrategia, es posible evaluar a cada trabajador en relación con los demás, a pesar del papel específico que desempeñan dentro de sus propios departamentos. Dado que el proceso de evaluación se lleva a cabo de manera totalmente profesional, es esencial que todos y cada uno de los trabajadores tengan la misma oportunidad de participar en él. Esto garantizará que cualquier sentimiento de amabilidad, conexión o cariño no empañe los resultados.

El método utiliza una tabla en la que se especifican las ponderaciones en una escala discontinua. La tabla también especifica los factores que se van a evaluar y la representación en puntos que da un sentido equitativo a la tabulación de todos los factores del formulario. Cada uno de los factores tiene una representación específica que viene determinada por el grado de importancia que tiene en el rendimiento. El resultado de la evaluación del rendimiento se obtiene sumando todos los puntos que se han concedido; estos puntos se interpretan con referencia a la tabla de ponderación de la siguiente manera:

Tabla 14. Ponderación

Calidad del evaluador	Ponderación
Subalterno/ compañero de trabajo (par evaluador)	20%
Autoevaluación	20%
Subalterno/ par evaluador (cliente)	20%
Jefe inmediato	40%
Total	100%

Nota: Ponderaciones de la calidad y porcentajes de la adaptado de la evaluación 360.

El método más preciso para interpretar los resultados es calcular la puntuación del factor en función de los cuatro rangos que se han encontrado. Cada uno de estos rangos se correlaciona con un grado diferente de rendimiento general, como se describirá con más detalle a continuación:

Tabla 15. Rango

Rango de puntos	Categoría
90-100	A= Excelente
80- 89	B= Muy Bueno
70- 79	C= Bueno
Menor que 70	D= Deficiente

Nota: Rango de puntos con su categoría adaptado de la evaluación 360.

Los perfiles para describir los empleados en requisitos de desempeño son:

Tabla 16. Perfil para evaluación

CATEGORIA	PERFIL DEL EMPLEADO
90 – 100	<ul style="list-style-type: none"> - El empleado presenta un rendimiento sobresaliente en su trabajo. - Se relaciona perfectamente con el personal de todo el nivel jerárquico, - Su comportamiento se basa en principios personales, normas y lineamientos establecidos por el establecimiento.
80 – 89	<ul style="list-style-type: none"> - Empleado responsable con excelente disciplina., buen desempeño en su puesto de trabajo. - Representa colaborador un rendimiento por encima al promedio. - Las relaciones interpersonales son acertadas. - Presenta cualidades y principios personales que lo diferencian de los demás.
70 –79	<ul style="list-style-type: none"> - Actúa con lealtad, disciplina y responsabilidad en sus funciones profesionales. - Rinde a un nivel promedio en cantidad y calidad. - Sus relaciones interpersonales y de autoridad son satisfactorias. - Empleado con muestras de disciplina, responsabilidad y lealtad placenteras.

Nota: Categoría del 70 al 100 en perfiles de trabajadores, adaptado de la evaluación 360.

Elementos de evaluación

En función de las necesidades del puesto de trabajo y del orden jerárquico, se crean los elementos a examinar:

Para el orden jerárquico del jefe:

1. Antecedentes en la función desempeñada
2. Capacidad de organización y planificación
3. Liderazgo y gestión del grupo.
4. Capacidad para tomar decisiones
5. Crecimiento personal y simpatía
6. Debe estar motivado por sí mismo
7. Debe entender su obligación.
8. Relaciones positivas con los demás
9. Ser un autoiniciador
10. Observancia de las normas institucionales

Factores de jerarquía técnica:

1. Experiencia laboral previa en el ámbito
2. Calidad del trabajo en sus funciones
3. Operan con eficacia.
4. Capacidades organizativas propias de la función
5. La idea de la responsabilidad
6. Interacciones interpersonales positivas
7. El autocontrol
8. Integridad y prudencia en la información que maneja en el desempeño de sus funciones.
9. Ejercer la iniciativa
10. Cooperación

factores de evaluación de las funciones administrativas

1. Empleo previo en el campo
2. El éxito en el trabajo y el rendimiento laboral
3. Responsabilidad
4. Utilizar con discreción y honestidad la información facilitada en el desempeño de sus tareas.
5. Funcionan con eficacia.
6. Tomar la iniciativa en sus tareas.
7. Interacciones interpersonales positivas
8. Ser disciplinado

9. Seguir las directrices y normas especificadas en el manual de funciones.

10. Trabajar juntos y cultivar conexiones positivas con los demás.

Consideraciones del evaluador

1. Habilidades de toma de decisiones y resolución de conflictos en su región

2. Interacciones interpersonales amistosas

3. Tomar la iniciativa y tomar decisiones

4. Trabajo en equipo eficaz

consideraciones del evaluador Subordinados de la dirección

1. Experiencia en la función específica

2. La capacidad de planificar el procedimiento de revisión del desempeño

3. Capacidad para dirigir equipos de personas

4. Posibilidad de adquirir experiencia profesional

FASE II Preparación

Las principales variables evaluativas, así como las conductas observables que se utilizarán para valorar las competencias, deben ser examinadas de acuerdo con el puesto de trabajo o el tipo de cargo que se está cubriendo. procedimiento

- El primer procedimiento es dirigido por el jefe o la persona de mayor jerarquía, quien es responsable de realizar la evaluación. Una vez obtenido este documento, se envía al departamento de evaluación externo, que se encarga de interpretar las respuestas a los resultados para proceder a tabular y obtener la calificación de cada colaborador. - El segundo procedimiento es dirigido por el jefe o la persona de mayor orden jerárquico

- El jefe inmediato es el encargado de transmitir la calificación a los trabajadores; no obstante, el envío de las conclusiones por correo electrónico es otra opción que puede considerarse. En el caso de que existan dificultades en el desempeño,

se ofrece al empleado orientación para ayudar a mejorar su rendimiento. Por otro lado, si el rendimiento está en un nivel ideal, se felicita al empleado y se le anima.

- Es responsabilidad del empleado rellenar el formulario con la mayor sinceridad y concentración para cumplir los objetivos del procedimiento, y el formulario debe ser firmado por el empleado una vez terminado. En caso de que el trabajador no esté de acuerdo con la calificación, tiene la opción de presentar un documento a la dirección para que lo examine.

- El formulario debe incluir una calificación final, que se envía a los directores ejecutivos junto con una copia que se entrega al Departamento Administrativo para que se incluya en el expediente de cada empleado individualmente.

Formularios para realizar las evaluaciones

A la hora de realizar la evaluación del rendimiento de un empleado, es necesario tener en cuenta una serie de factores relacionados con el trabajo real que se ha realizado, así como con el comportamiento que se puede evaluar. Estos factores se tienen en cuenta mediante la elaboración de formularios específicos para cada categoría de puestos, como el personal directivo, administrativo y operativo.

- En el formulario debe incluirse una hoja de calificación para los puestos de Jefes. Esta hoja de calificación debería ser la misma que se utiliza para todos los distintos departamentos.

- Dado que ninguno de los formularios cuenta con expertos que trabajen bajo su responsabilidad jerárquica, es importante tener en cuenta que cada uno de ellos debe estar estructurado en función del nivel de conocimientos e información que posea.

- Los formularios que se utilizan para la autoevaluación son bastante similares a los que se utilizan para los distintos puestos principales.

Tabla 17. Formulario para puestos

FACTORES PUESTO JEFATURA		ALTERNATIVA			
		A	B	C	D
1. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO					
Se refiere al dominio que la persona tiene de su especialidad y aspectos relacionados para desempeñar eficientemente el puesto.	Posee completo dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente.				
	Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.				
	Dominio de conocimientos necesarios en su área.				
	Carece de algunos conocimientos en su área.				
2. CUMPLIMIENTO DE METAS:					
Se refiere al logro de los resultados programados en condiciones normales. Debe considerarse la incidencia de variables incontrolables tanto internas como externas a la empresa.	Algunas veces no cumple las metas establecidas.				
	Cumple las metas establecidas.				
	Dominio de conocimientos necesarios en su área.				
Carece de algunos conocimientos en su área.					
3. HABILIDAD PARA PLANIFICAR					
Se refiere a la habilidad para elaborar planes, programas y proyectos realistas.	Sobresale en su habilidad para planificar y organizar el trabajo de su área.				
	Planifica y organiza muy bien el trabajo de su área.				
	Planifica y organiza el trabajo de rutina, pero tiene dificultades en situaciones nuevas.				
	Tiene dificultades para planificar y organizar su trabajo. Casi siempre improvisa.				
4. HABILIDAD PARA DIRIGIR					
Se refiere a la habilidad para conducir a los subalternos hacia el logro de los objetivos definidos y para	Tiene dificultad para orientar al personal de su área.				
	A veces tiene dificultad para orientar al personal de su área.				

introducir las orientaciones que sean necesarias en la ejecución del trabajo.	<p>Conduce y supervisa muy bien a su personal reorientando las actividades cuando es necesario.</p> <p>Tiene gran facilidad para orientar al personal a su cargo y para implementar medidas correctivas, acertadas y oportunas</p>
1. HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES:	
Se refiere a la facilidad y seguridad de pasar del pensamiento a la acción, de visualizar objetivamente las alternativas de una situación problema y escoger y ejecutar la mayor de esas alternativas.	<p>Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas, aún en situaciones muy complejas y difíciles</p> <p>Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas.</p> <p>Tiene alguna dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas</p> <p>Muy indeciso para seleccionar alternativas o cursos de acción y para resolver problemas.</p>
2. HABILIDAD PARA DESARROLLAR LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DE PERSONAL:	
Se refiere a la capacidad para impulsar el desarrollo de aptitudes de los empleados de su área.	<p>No contribuye al desarrollo del personal de su área.</p> <p>Ocasionalmente descubre aptitudes y habilidades de los empleados.</p> <p>Descubre y desarrolla con bastante facilidad el potencial de su personal</p> <p>Identifica con suma facilidad las aptitudes, habilidades e intereses ocupacionales de los empleados de su área y fomenta intensamente su desarrollo en beneficio de la Institución</p>
3. RELACIONES INTERPERSONALES:	
Se refiere al mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo, tanto con subalternos, jefes y visitantes.	<p>Sus relaciones son excelentes y contribuyen sustancialmente al éxito en el desarrollo del trabajo.</p> <p>Las relaciones con jefes, subalternos y visitantes son armoniosas y estables.</p> <p>Las relaciones con jefes, compañeros y visitantes provocan quejas ocasionalmente.</p> <p>El trabajo con jefes, compañeros y visitantes es difícil</p>
4. INICIATIVA:	

Nota: Ejemplo de formulario direccionado a puestos gerenciales, adaptado de la evaluación 360.

Instrucciones para calificar los formularios

La persona encargada de la evaluación es la responsable de asumir el objetivo de la evaluación del desempeño, de realizarla de manera profesional y de que no se vea afectada por vínculos emocionales o de empatía. Se debe evaluar de acuerdo con el patrón de trabajo que frecuenta el comportamiento de la persona evaluada, y esto se debe tener en cuenta al hacer la evaluación. Al hacer la autoevaluación, es importante tener en cuenta tanto a los superiores inmediatos como a los subordinados.

En la evaluación deben utilizarse los siguientes criterios:

Tanto si se trata de un cliente como de un evaluador, la valía de una persona se determina por el rendimiento que muestra a lo largo de un determinado periodo de tiempo.

- La evaluación por parte del responsable tendrá lugar de inmediato, y se basará en el rendimiento del empleado, así como en el tiempo que se esté evaluando.
- El rendimiento del responsable del departamento durante el periodo de observación es uno de los factores que se tendrán en cuenta para la evaluación del subordinado que se envía a la central.
- Del mismo modo, la autoevaluación depende del rendimiento del empleado durante el tiempo en cuestión.

Rellene el formulario de evaluación de forma adecuada.

- Para empezar, es fundamental que tengas en cuenta los datos de información general que incluye el formulario, como la necesidad de escribir el nombre de forma legible, la fecha de la evaluación, asegurarte de que no hay espacios en blanco y, por último, tu firma.
- Hay que tener en cuenta el primer componente de la lista del formulario, que es donde se ofrecen varias opciones. A continuación, hay que estudiar cada factor y cada alternativa, y luego colocar una x junto a cada respuesta.
- Las respuestas deben valorarse en función de cada elemento, sin que ello repercuta en las opciones ofrecidas en el primer factor; el mismo método debe

seguirse con los factores siguientes sin descuidar ninguno de ellos; el último paso debe ser considerar todos los factores en conjunto.

Se recomienda que, una vez finalizado el proceso de cumplimentación del formulario, se repasen las respuestas, así como la puntuación con la ponderación sugerida:

- Marque con un círculo la opción de respuesta que, en su opinión, es la mejor,

Envía los resultados de la evaluación al responsable de recursos humanos para que los tabule e interprete.

Revisión de las calificaciones

En el caso de que el empleado no esté de acuerdo con la calificación, hay que tener en cuenta lo siguiente:

El superior en el orden jerárquico de cada dirección será quien revise las credenciales de cada colaborador para verificar el proceso. Esto es para asegurar que el proceso se realiza correctamente.

El directivo debe firmar el registro de los resultados en las hojas de evaluación si está de acuerdo con las calificaciones. Si el directivo no firma el registro de los resultados, el procedimiento no se completará. Se aconseja tener en cuenta las áreas de observaciones y sugerencias para encontrar una solución alternativa a este tipo de problemas y alcanzar un mayor nivel de productividad en el personal.

Tabla 18. Calificación de Puestos

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo					
2	Cumplimiento de metas					
3	Habilidad para planificar y organizar					
4	Habilidad para dirigir y controlar					
5	Habilidad para tomar decisiones					
6	Habilidad para desarrollo de personal					
7	Relaciones Interpersonales					
8	Iniciativa					
9	Responsabilidad					
10	Apego a las políticas institucionales					
TOTAL DE PUNTOS						

TOTAL PUNTOS (%)

Nota: Factores con sus valores de A hacia la D, adaptado de la evaluación 360.

Socialización de calificaciones de la evaluación de desempeño al Departamento de Talento Humano.

La difusión de las calificaciones basadas en las evaluaciones del rendimiento al departamento de recursos humanos - El responsable de recursos humanos es el encargado de difundir las conclusiones de la evaluación. Esta persona se encarga de interpretar los resultados obtenidos y de destacar las áreas en las que se puede mejorar el rendimiento laboral. Una vez finalizada esta reunión, las hojas que incluyen las calificaciones deben ser enviadas al expediente de cada empleado para que sirvan de respaldo al procedimiento.

Disposiciones adicionales

En el caso de que se descubra que el proceso contiene un error y que existen nuevas posibilidades para dicha evaluación del desempeño, es el departamento de recursos humanos el que se encarga de encontrar una solución al problema; sin embargo, si la situación lo requiere, serán los directivos del establecimiento los que encuentren una solución.

Validez

Es posible que el manual sufra una reescritura y una revisión para adaptarse a las exigencias de Gad Guaranda.

FASE III Sensibilización

Gastos y beneficios asociados a la evaluación de 360 grados

El GAD Cantonal de Guaranda tiene mucho que ganar con la utilización del modelo de evaluación de 360 grados, ya que permite a la organización conocer mejor el tipo de personal que emplea, así como el grado de conocimiento de ese personal en relación con las áreas en las que es competente. Esto supone uno de los mayores retos porque es imprescindible contar con personal cualificado para la gestión de los recursos tanto físicos como humanos sin dejar de lado la motivación del personal para el correcto desempeño de sus funciones a través de la aplicación de esta herramienta y de esta gestión para conocer los puntos fuertes y débiles de su equipo de trabajo. Este es uno de los mayores retos porque es imprescindible contar con personal cualificado para gestionar tanto los recursos físicos como los humanos.

Tabla 19. Costos

N.	MATERIAL	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
1	Capacitador	1	500	
2	Auditor	1	1000	
3	Papel Bond	2	4	
4	Lápices	12	8,6	
5	Tinta para impresora	1	6	
6	Computador portátil	1	600	
7	Capacitación	1	300	
8	Boletines informativos	12	36	
TOTAL				

Nota: Costos generales de la implementación, adaptado de la evaluación 360.

Tabla 20. Beneficios

	ASPECTO	DESCRIPCION	COSTO
1	PUNTUALIDAD	Se registro un promedio de ausentismo de 48 horas anuales	960
2	EFICIENCIA	Se registra procesos administrativos y técnicos desertados al no cumplir con los estándares necesarios del registro público	5600

Nota: Beneficios de la implementación, adaptado de la evaluación 360.

La relación costo-beneficio de implementar un modelo de evaluación de desempeño dentro de Gad Guaranda es de \$ 2.454,6 anuales para los colaboradores. También cabe mencionar que los beneficios son mucho mayores en relación con la inversión prevista de \$ 6.560; esto indica que los beneficios son mayores que la inversión y que por cada dólar invertido se obtienen \$2,67 en beneficios para la organización.

A continuación, se enumeran las principales ventajas que se pueden obtener al utilizar la evaluación del rendimiento:

- Determinar los niveles de rendimiento y los objetivos adecuados para cada personal
- Cumplir los objetivos que se han trazado para cada división.
- Llevar a las personas a sus niveles más altos de rendimiento posibles.
- Identificar a las personas con mayor nivel de cualificación para ayudar a las que se descubran deficiencias profesionales.
- Hacer una lista de las oportunidades disponibles en cada departamento.
- Determinar la cantidad de trabajo realizado por los colaboradores e identificarlos para reconocer su apoyo institucional.
- Para lograr los objetivos compartidos, es vital conseguir el pleno compromiso de los trabajadores.

Aprovechar los beneficios del trabajo en equipo

Influencia de la organización

El impacto que se genera dentro del GAD Cantonal de Guaranda consiste en mantener constantemente una revisión formal de los conocimientos y habilidades de los empleados. Se puede interactuar con cada uno de ellos y conocer su capacidad y efectividad en el trabajo en equipo, y como resultado, se puede planificar y revisar los objetivos del trabajo de acuerdo a cada competencia. Como mínimo una vez al año hay que realizar una evaluación para obtener los resultados oportunos o para ofrecer una retroalimentación que permita cumplir con las metas y objetivos de la institución. Dado que se trata de un verdadero proceso de aprendizaje y desarrollo para la empresa, es imperativo que se realice un seguimiento formal de cada puesto de trabajo y de las tareas asignadas a cada colaborador.

Normas y procedimientos para realizar la evaluación

Con el fin de aplicar correctamente el proceso de evaluación del desempeño, se han establecido las siguientes pautas: - Todos los colaboradores serán objeto de evaluación, y el responsable será el jefe de Talento Humano. Esta persona será la encargada de entregar los formularios a todos absolutamente, y deberá verificar que al momento de recibir los formularios diligenciados, estén con los datos del colaborador.

- Como mínimo una vez al año se debe realizar el proceso de evaluación.
- El jefe inmediato de cada departamento es el responsable de realizar cada evaluación. En el caso de que haya un jefe, la evaluación ha de realizarse en colaboración con los subordinados, y los resultados han de hacerse públicos.
- La calificación otorgada al trabajador es un reflejo del rendimiento real de ese empleado, y se guarda como respaldo en su expediente personal.
- Si el trabajador no está de acuerdo con la calificación que se le ha asignado, puede escribir una carta solicitando que se le evalúe de nuevo; si lo hace, habrá que ajustar la calificación.

- El sistema debe estar abierto a actualizaciones continuas, lo que permitirá introducir las mejoras necesarias.

El responsable de Recursos Humanos es el encargado de llevar a cabo el procedimiento de evaluación del rendimiento y de elaborar un informe con las conclusiones; este informe debe contar con firmas de apoyo para ser considerado un documento válido.

CONCLUSIONES

El instrumento del cuestionario realizado a los usuarios permitió establecer de primera instancia cuál es el modelo de administración bajo los estándares de desempeño laboral y el impacto que está causando en la calidad de prestación de servicios del personal del gobierno autónomo descentralizado del cantón Guaranda teniendo como principales resultados que existe un nivel alto de desconfianza por parte de los usuarios al desempeño laboral que realizan los funcionarios.

La investigación se fundamentó conceptualmente en la investigación bibliográfica, la cual se apoyó en las investigaciones y definiciones de diversos autores y se encontró en fuentes como libros, publicaciones periódicas y trabajos académicos que apoyan el modelo de evaluación del desempeño y las variables del estudio.

El modelo 360o fue presentado para la evaluación y desarrollo de las actividades de los empleados de la Gad Guaranda, donde se puede encontrar que tiene más ventajas y una mínima inversión dejando múltiples recompensas. Esto se hizo para que el modelo pueda ser utilizado. Es factible saber cuál es el desempeño real de cada uno de los colaboradores, y también es posible conocer las carencias y capacidades del personal.

En base al modelo 360 el impacto que se genera dentro del GAD Cantonal de Guaranda consiste en mantener constantemente una revisión formal de los conocimientos y habilidades de los empleados. Se puede interactuar con cada uno de ellos y conocer su capacidad y efectividad en el trabajo en equipo, y como

resultado, se puede planificar y revisar los objetivos del trabajo de acuerdo a cada competencia. Como mínimo una vez al año hay que realizar una evaluación para obtener los resultados oportunos o para ofrecer una retroalimentación que permita cumplir con las metas y objetivos de la institución. Dado que se trata de un verdadero proceso de aprendizaje y desarrollo para la empresa, es imperativo que se realice un seguimiento formal de cada puesto de trabajo y de las tareas asignadas a cada colaborador.

RECOMENDACIONES

Se recomienda un plan anual de capacitaciones que tengan orientación de los resultados del desempeño laboral, estas capacitaciones deben enmarcarse en la calidad de prestación de servicios a los usuarios.

Es necesario analizar en otros estudios de qué manera el desempeño laboral incide en la calidad de los servicios prestados por el Gad Guaranda.

Se recomienda diagnosticar los servicios que presta el Gad Guaranda; y cuál es el nivel de satisfacción de los usuarios en un enfoque que abarque al 100% de los usuarios que acuden al municipio.

Se pide representar por informes la relación que existe entre el talento humano y la calidad en la prestación de servicios que brinda el GAD Guaranda.

Se recomienda analizar los principales factores encontrados en este estudio que influyen en la satisfacción de los usuarios, para buen uso de la administración del Gad Guaranda.

Se recomienda determinar a fondo por parte de la administración de Gad Guaranda el desempeño laboral de los profesionales que conforman la plantilla talento humano, y proponer estrategias que permitan mejorar la satisfacción al usuario para mejorar la administración.

Poner en marcha un programa y/o una política de evaluación externa para valorar al personal del GAD, que es su recurso más valioso.

Dar la máxima prioridad a la participación de personas con experiencia o preparación de tercer y cuarto nivel en todas las áreas del GAD.

Dar prioridad a los requisitos técnicos y profesionales para la selección de empleados cualificados por encima de las preocupaciones políticas y personales.

Relacionar la evaluación del desempeño utilizada con la realidad del GAD y evitar el uso de modelos que tengan poca o ninguna relación con el estado actual del empleado municipal.

Profundizar en el estudio actual realizando un análisis cuantitativo para comprender plenamente los factores que impulsan las correlaciones positivas y negativas entre el rendimiento laboral.

Mejorar continuamente la calidad del servicio prestado a los clientes a la luz de los beneficios que deberían derivarse del rendimiento de los empleados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araujo-Rosero, O. L., Guerrero-Lasso, P. A., Matabanchoy-Tulcán, S. M., & Bastidas-Jurado, C. F. (2021). Revisión sistemática: Eventos adversos y gestión del talento humano en el contexto hospitalario latinoamericano. *Universidad y Salud*, 23(3), 351-365.

Armesto-Céspedes, M. S., & de Oca-Serpa, H. M. (2020). La gestión del talento humano en la sostenibilidad ambiental: Revisión sistemática de artículos científicos disponibles en Acceso Abierto en español. *Anuario Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales*, 57-67.

Aroni Huachaca, R. (2021). *Gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral: Una revisión de la literatura científica entre los años 2016 y 2021*.

- Barraza, H. J. (2019). ¿Cuál es la diferencia entre Propósito, Misión y Visión. *Revista Entrepreneur*.
- Bastos, A. M., Bonato, S. V., & de Gomes, D. G. (2019). Indicadores del desempeño para organizaciones hospitalarias: Una revisión sistemática. *Revista Economía & Gestão, 19(52)*, 43-60.
- Bolaños, K. R. R. (2020). Perspectivas de la gestión de talento humano en las universidades. Una revisión documental. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 5(12)*, 502-518.
- Briones Espinoza, S. E. (2021). *El desempeño laboral y la motivación de los trabajadores: Una revisión de la literatura científica*.
- Campaña, M., & Melendres, E. (2021). *Management of human talent and teleworking its impact on the microeconomy during the pandemic, a vision for audits. 7, 17*.
- Cando-Morales, A. L., Erazo-Álvarez, J. C., Álvarez-Gavilanes, J. E., & Rivera-Costales, J. A. (2020). *La pandemia COVID- 19 en la micro empresa: Emprendimiento e Innovación (N.º 12). Article 12*.
<https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/445>
- Castillo, J. A. S., & Pinzón, L. T. C. (2014). Sistemas de control de gestión y desempeño organizacional: Una revisión conceptual. *Universidad Militar Nueva Granada, 17*.
- Castillo Mendoza, C. L. (2020). *Revisión sistemática del análisis de desempeño laboral para satisfacción del cliente, 2019*.

- Changuán, M. P. O. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *Eca sinergia*, 11(2), 166-173.
- Cori, W. (2018). *LA CAPACITACIÓN CONTINUA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA GESTIÓN MUNICIPAL DEL DISTRITO DE QUELLOUNO 2015-2016* [Tesis, UNSAAC].
http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/4393/253T20181050_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Crespin Neyra, F. Y., & Valverde Arbieto, J. L. (2021). *El desarrollo del talento humano en el desempeño laboral en empresas comerciales de Latinoamérica en los últimos 5 años: Una revisión de literatura científica*.
- Dávalos, C. G., & López, M. L. J. (2013). METODOLOGÍA PARA EVALUAR E IDENTIFICAR COMPETENCIAS: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN. *INCEPTUM*, 8(15), 343-356.
- de Haro García, J. M. (1997). Modelo de toma de decisiones en seleccion de personal: Una revision. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 11-21.
- del Carmen Pardo, M. (2010). La propuesta de modernización administrativa en México: Entre la tradición y el cambio. *Foro Internacional*, 393-421.
- Esandi, M. E., Antonietti, L., Ortiz, Z., Cho, M., Duré, I., Reveiz, L., & Menezes, F. (2020). Factores e intervenciones que inciden en las condiciones y medio ambiente de trabajo para incrementar la atracción, captación y

retención de recursos humanos en salud en el primer nivel de atención de áreas rurales, remotas o desatendidas. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 44.

Escobar Lopez, R. M. (2020). *Gestión del talento humano y desempeño laboral de los colaboradores en las organizaciones: Una revisión de la literatura científica del 2015 al 2019*.

Fernandez, D. P. C., & Gallardo, C. G. (2020). Uso de la evaluación en 360 grados para medir competencias en residentes de programas de postítulo de especialidades médicas.: Use of the 360-degrees assessment tool to assess competencies in residents of postgraduate programs of medical specialties: A literature review. *ARS MEDICA Revista de Ciencias Médicas*, 45(1), 26-31.

GAD Guaranda. (2021a, febrero 1). *San Pedro de Guaranda* [La ciudad]. Guaranda. <http://www.guaranda.gob.ec/newsiteCMT/>

GAD Guaranda. (2021b, marzo 5). Rendición de Cuentas 2021. *Acta de conformación*. <http://www.guaranda.gob.ec/newsiteCMT/rendicion-de-cuentas-2021/>

Galarregui, M., & Keegan, E. (2012). Perfeccionismo y procrastinación: Relación con desempeño académico y malestar psicológico. Estado del arte. *IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*.

- Ghiglione, F. (2015). *Gestión de RR.HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño*. [Tesis de Mestría, UNLPAM].
https://repo.unlpam.edu.ar/bitstream/handle/unlpam/944/e_ghiges075.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Guzmán Narváez, L. E., Guzmán Henríquez, D. I., Hernández Lozano, R. de J., & Peña Barrios, M. D. (2022). *Gestión del talento humano y gestión de la calidad en hoteles: Una revisión sistemática de la literatura*.
- Jara, K. M. C., & Mendoza, I. M. C. (2019). Análisis de la gestión del talento humano en una institución pública, en Perú. *CIAIQ2019*, 3, 120-125.
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2016). La Encuesta. *Metodología de la investigación social cuantitativa*. <https://ddd.uab.cat/record/163567>
- Martínez, M. del R. B., Lázaro, J. R., & Espinoza, I. M. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 21-40.
- Matabanchoy Tulcán, S. M., Álvarez Pabón, K. M., & Riobamba Jiménez, O. D. (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.

- Mendoza Egues, Y. (2019). *La gestión del talento humano y su incidencia en la productividad de las organizaciones: Una revisión de la literatura científica 2000–2018*.
- Miranda Carrillo, M. (2018). *Ambiente laboral y motivación del personal en empresas aseguradoras de Lima Metropolitana*.
- Morgan Asch, J. (2015). La evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia: Una revisión de literatura. *Fidélitas*, 5, 4-14.
- Muñoz Vega, C., & Ramos Villagrasa, P. J. (2020). *Impacto de las redes sociales en el proceso de selección de personal: Una revisión bibliográfica*.
- Parimango Reyna, E. M. (2019). *Gestión del talento humano en las Pymes del Porvenir: Revisión de la literatura en los últimos 10 años*.
- Parra Moreno, C. F., & del Pilar, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y sociedad*, 2(1), 97-108.
- Pashanasi Amasifuen, B., Gárate Ríos, J., & Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: Una revisión Latinoamericana de literatura. *Comuni@cción*, 12(3), 163-174.
- Retamozo Duran, R. M., & Rivera Dionicio, B. C. (2020). *Gestión del talento humano para el rendimiento de las empresas. Revisión sistemática de la literatura*.

- Reyes, R., Rosario, R., Paz, V., & Bernita, S. (2018). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL PUESTO DE SALUD SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS – LIMA, ENERO 2018* [Tesis, UNW]. <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1712/MAESTRO%20-%20Rojas%20Reyes%2c%20Ruth%20Rosario.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rojas Meléndez, R. E., & Rujel García, E. (2021). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral en entidades financieras: Una revisión sistemática de la literatura entre los años 2015-2021*.
- Rondón Chávez, R. E. (2020). *Relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa Zasal, Bambamarca 2019: Una revisión de la literatura científica de los últimos 5 años*.
- Sanabria Pulido, P. P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: Estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*.
- Sarmiento Santos, L. Y., González Pedraza, L. J., & Aceros Morantes, Y. (2020). *Revisión teórica de la Gestión del Talento Humano en la Literatura Universal de 2017 a 2019*.
- Teller, J. Q. (2010). Competencias laborales. Aproximación al estado del arte y su concepto. *Duazary*, 7(2), 274-281.

Tong Encinas, E. C. (2020). *Capacitación y desarrollo organizacional*.

Vargas, A. (2020). *Modelo descriptivo de gestión por competencias para la vinculación del talento humano- Cajasan* [Tesis, Universidad Pontificia Bolivariana- Seccional Bucaramanga].
https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9529/1869_e_4%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zapata Rotundo, G. J., & Mirabal Martínez, A. (2018). Capacidades dinámicas de la organización: Revisión de la literatura y un modelo propuesto. *Investigación administrativa*, 47(121), 0-0.

ANEXOS

Formato de encuesta



Nombre _____ del _____ encuestador:

Nº de encuesta: _____

Hora de comienzo: ___ : ___

Hora de finalización: ___ : ___

Presentación

Estamos interesados en conocer su opinión como usuario de los servicios Gad. Guaranda, Para elaborar una encuesta de percepción para el proyecto de titulación con el nombre **“Análisis del desempeño laboral y su impacto en la calidad de la prestación de servicios del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Guaranda, provincia Bolívar”**

LA INFORMACIÓN TIENE EL CARÁCTER DE CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.CADA ITEM TIENE VARIAS OPCIONES DE ELECCIÓN.

LÉALOS CON DETENIMIENTO Y MARQUE CON UNA "X" SOLAMENTE AQUEL QUE DESCRIBA LA MANERA COMO USTED CONSIDERA

CADA PREGUNTA. NO EXISTEN RESPUESTAS BUENAS O MALAS. RESPÓNDALAS CON SINCERIDAD.

Preguntas sobre Motivación del personal del Gad. Guaranda

1. ¿Considera usted que a los trabajadores se les brinda los recursos necesarios para que puedan atender a los usuarios de manera óptima?

Probablemente No Definitivamente No Probablemente Si Definitivamente Si

2. De acuerdo al servicio recibido, ¿los trabajadores en el Gad. Guaranda tienen motivación vocacional en su puesto de trabajo?

No Si Solo en algunas ocasiones

Glosario de Términos: recursos (Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o para llevar a cabo una empresa.) vocacional (Inclinación o interés que una persona siente en su interior para dedicarse a una determinada forma de vida o un determinado trabajo)

Preguntas sobre El desempeño laboral del personal del Gad. Guaranda

3. ¿Qué parámetro considera más importante en las instalaciones de servicio al usuario?

Imagen corporativa

Rapidez en la atención

4. De acuerdo a su percepción ¿Qué tan eficientes considera que son los trabajadores al momento de

realizar algún trámite?

No son eficaces

Medianamente
eficaces

Altamente eficaces

5. ¿Considera usted que los trabajadores del Gad. Guaranda se ayudan mutuamente cuando se presenta alguna inquietud o dificultad?

Nunca

Si

No

Preguntas sobre El COMPROMISO ORGANIZACIONAL del personal del Gad. Guaranda

6. ¿En qué parámetro ubica el conocimiento de los funcionarios al momento de solventar d

Bajo

Alto

Medio

7. De acuerdo a su percepción ¿Considera usted que los funcionarios a través del desempe
funciones se sienten comprometidos con el Gad. Guaranda?

Nunca

A veces

Siempre

8. ¿Piensa usted que, la calidad del servicio al cliente mejoraría con talleres especializado

en esa temática?

De acuerdo

En desacuerdo

**Preguntas sobre EI SATISFACCIÓN LABORAL de usuarios del Gad.
Guaranda**

9. ¿Cree usted que los funcionarios presentes en la institución fueron elegidos bajo concurso de méritos?

No

A veces

Si

10. ¿Los Trabajadores muestran una actitud positiva y de alto conocimiento al momento de brindar el servicio?



Probablemente No



Definitivamente No



Probablemente Si



Definitivamente Si



Muchas gracias por su amabilidad y por el tiempo dedicado a contestar esta encuesta