



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TESIS DE GRADO

**“ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU
INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA QUEVEDO, CANTÓN
QUEVEDO, AÑO 2015”.**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN
DE RECURSOS HUMANOS**

AUTORA:

KAREN SORAYA SEGOVIA SANCHEZ

DIRECTORA DE TESIS:

LCDA. NUVIA ZAMBRANO BARROS, M.SC.

Quevedo - Los Ríos – Ecuador

2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **SEGOVIA SÁNCHEZ KAREN SORAYA**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

f. _____

SEGOVIA SÁNCHEZ KAREN SORAYA

AUTORA

CERTIFICACIÓN

Lcda. Nuvia Zambrano Barros, M.Sc.. Directora de Tesis, certifico: que la Egresada Segovia Sánchez Karen Soraya, realizó la Investigación titulada: **“ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA QUEVEDO, CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2015”**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con la disposición reglamentaria establecida para el efecto.

f. _____

**LCDA. NUVIA ZAMBRANO BARROS, MSc.
DIRECTORA DE TESIS**



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TESIS DE GRADO

Presentada a la Comisión Académica de la Unidad de Estudios a Distancia
como requisito para la Obtención del Título de:

INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Aprobado:

Lic. María Pachar López, M.Sc.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS

Ing. Shirley Álava Ormaza, M.Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

Ing. Rosa Pallaroso Granizo, M.Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

QUEVEDO – LOS RIOS – ECUADOR

2015

RESPONSABILIDAD

La investigación, los resultados, conclusiones y recomendaciones del presente proyecto de tesis pertenecen exclusivamente a la autora.

KAREN SORAYA SEGOVIA SÁNCHEZ

AGRADECIMIENTO

El autor del presente trabajo de investigación deja constancia de su agradecimiento a las siguientes personas:

Al Dr. Eduardo Díaz Ocampo, Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por sus aportes invaluables académicamente a la Unidad de Estudios a Distancia.

A la Ing. MSc. Guadalupe Murillo Campuzano, Vicerrectora Académico de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su apoyo a la UED.

A la Ing. Mariana Reyes Bermeo, M.Sc., Directora de la Unidad de Estudios a Distancia por su esmero en la dirección de la Unidad.

Al Ing. Guido Álvarez Perdomo, M.Sc, Subdirector de la Unidad de Estudios a Distancia por su valioso aporte a esta Unidad Académica.

A los docentes - tutores que impartieron su conocimiento durante todo la carrera universitaria.

Al Lcda. Nuvia Zambrano Barros, MS.c., Directora de Tesis por su ayuda incondicional y constante en el desarrollo de esta investigación.

Mis compañeros de aula, a todas y cada una de las personas que de una u otra manera contribuyeron para la elaboración de la presente investigación.

KAREN SORAYA SEGOVIA SÁNCHEZ

DEDICATORIA

A mi Padre Celestial por darme fortaleza y perseverancia, con infinito amor a mis hijos, Joel, Harol y Niurka por su confianza, tiempo y apoyo incondicional, a mi Padre Cristóbal Segovia, mi Hermano Otto, sobrinos, familiares y amigos.

KAREN SORAYA SEGOVIA SÁNCHEZ

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
PORTADA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	ii
CERTIFICACIÓN	iii
TESIS DE GRADO	iv
RESPONSABILIDAD	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
CAPÍTULO I	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Introducción	2
1.2. Planteamiento del problema	3
1.2.1. Formulación del problema.....	5
1.2. Delimitación del problema.....	5
1.3. Justificación	5
1.4. Objetivos.....	7
1.4.1. General	7
1.4.2. Específicos	7
1.5. Hipótesis	7
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÒRICO	9
2.1. Fundamentación Teórica	9
2.1.1. Evaluación del desempeño	9
2.1.2. Evaluación del desempeño y gestión de recursos humanos	9

2.1.3.	Criterios de desempeño	10
2.1.4.	Evaluando el desempeño.....	10
2.1.5.	Beneficios de la evaluación del desempeño	11
2.1.6.	Ventajas de la valuación	11
2.1.7.	Métodos de evaluación del desempeño	12
2.1.7.1.	Método de ordenación jerárquica simple	12
2.1.7.2.	Método de ordenación por comparación por pares.....	12
2.1.7.3.	Método de listas de verificación	13
2.1.7.4.	Método de selección forzosa	13
2.1.7.5.	Método del registro de incidentes críticos	14
2.1.7.6.	Método de escalas de puntuación.....	14
2.1.7.7.	Medición del desempeño	15
2.1.7.8.	Tipos de indicadores:	15
2.1.7.9.	Técnicas de motivación.....	16
2.1.7.10.	Administración de recursos humanos	17
2.1.7.11.	Recompensas de la administración	17
2.1.7.12.	Objetivos de la administración de salarios	18
2.1.8.	Desempeño laboral	19
2.1.8.1.	Características del desempeño laboral	19
2.1.9.	Clima organizacional.....	19
2.1.9.1.	Importancia del clima organizacional	20
2.1.10.	Unidad educativa	20
2.1.10.1.	Calidad en educación.....	21
2.1.10.2.	Integración con la comunidad	21
2.1.10.3.	Infraestructura	21
2.2.	Fundamentación conceptual	22
2.1.2.	Evaluación del desempeño	22
2.1.3.	Desempeño laboral	22
2.1.4.	Clima organizacional.....	23
2.1.5.	Personal administrativo.....	24
2.1.6.	Unidad educativa	24
2.3.	Fundamentación legal.....	25

CAPÍTULO III	27
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	27
3.1. Materiales y Métodos	28
3.1.1. Localización y duración de la investigación	28
3.1.2. Materiales	28
3.1.3. Recursos humanos	28
3.1.4. Material de oficina y equipo	28
3.2. Tipo de investigación	29
3.2.1. Descriptiva	29
3.2.2. De Campo.....	29
3.3. Métodos de investigación.....	30
3.3.1. Estadístico	30
3.3.2. Cualitativo	30
3.3.3. Inductivo	30
3.3.4. Deductivo	30
3.3.5. Analítico	31
3.3.6. Sintético	31
3.4. Fuentes	31
3.4.1. Primaria.....	31
3.4.2. Secundaria.....	31
3.5. Técnicas e instrumentos de evaluación	31
3.5.1. Observación	31
3.5.2. Entrevista	32
3.5.3. Encuestas	32
3.6. Población y muestra.....	32
3.6.1. Población	32
3.6.2. Muestra	32
3.7. Procedimiento metodológico	33
 CAPÍTULO V.....	 34
RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN.....	34
4.1. Resultados	35
4.1.1. Resultado de la aplicación de las encuestas y entrevistas	35

4.1.1.1.	Resultados de las encuestas al personal administrativo de la unidad educativa Quevedo.	35
4.1.1.2.	Resultados de las encuestas al personal administrativo de la Unidad Educativa Quevedo.	42
4.2.	Discusión	45
CAPÍTULO V.....		47
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		47
5.1.	Conclusiones	48
5.2.	Recomendaciones	49
CAPÍTULO VII.....		50
PROPUESTA.....		50
6.1.	Título	51
6.2.	Introducción	51
6.3.	Justificación	52
6.4.	Objetivos	53
6.4.1.	General	53
6.4.2.	Específicos.....	53
6.5.	Desarrollo de la Propuesta.....	54
6.5.1.	Antecedentes de la Institución	54
6.5.2.	Visión	55
6.5.3.	Misión.....	55
6.5.4.	Estructura organizacional.....	56
6.5.5.	Propósito del sistema de evaluación del desempeño	57
6.5.6.	Factibilidad	57
6.5.6.1.	Objetivos estratégicos.....	69
6.5.6.2.	Estrategias y plan de acción	71
CAPÍTULO VII.....		75
BIBLIOGRAFÍA.....		75
CAPÍTULO VIII.....		78
ANEXOS		78

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Página
1. Materiales y equipos	28
2. Cumplimiento de funciones	35
3. Control de asistencia al personal administrativo	35
4. Personal administrativo rinde cuentas	36
5. Apoyo al mejoramiento	36
6. Existe buen comportamiento dentro de la institución	37
7. Opiniones de los compañeros.....	37
8. Realiza su trabajo lo mejor posible	38
9. Dar el debido cumplimiento a los reglamentos que rigen el orden....	38
10. Optimizar recursos en el área laboral	39
11. Responsabilidad al ejecutar las tareas.....	39
12. Equipo de trabajo adecuado	40
13. Respeto de las políticas de la institución	40
14. Existe un adecuado clima organizacional en la entidad.....	41
15. Aportaría ideas para el mejoramiento del desempeño laboral	41
16. Análisis de las entrevistas realizadas al Rector y Jefe de Talento Humano de la Unidad Educativa Quevedo.	42
16. Análisis FODA de la unidad educativa “Quevedo”	58
17. Estrategias y plan de acción para mejorar el clima organizacional	71
18. Estrategias y plan de acción para mejorar el clima organizacional	72
19. Estrategias y plan de acción para mejorar el clima organizacional	73
20. Estrategias y plan de acción para mejorar el clima organizacional	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figuras	Página
1. Organigrama de la Unidad Educativa Quevedo	56
2. Entrada Unidad Educativa Quevedo	85
3. Entrevista realizada Jefe Talento Humano U.E.D	85
4. Encuesta al Personal	86
5. Encuesta Administrativo de la U.E.Q	86

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos	Página
1. Modelo de entrevista al Rector y Jefe Departamento de Talento Humano, de la Unidad Educativa Quevedo.	79
2. Modelo de cuestionario para entrevista al Personal Administrativo que labora en la Unidad Educativa Quevedo	83
3. Fotografías	85

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue analizar la evaluación del desempeño laboral y su incidencia en el clima organizacional para el personal administrativo de la Unidad Educativa Quevedo, del cantón Quevedo. Año 2015, para lo cual se utilizaron los siguientes métodos de investigación que son: el estadístico para tabular la información obtenida en las encuestas y entrevistas, para luego presentarlas en forma tablas y gráficos; el cualitativo se aplicó para organizar los datos recogidos, transcribirlos a texto, es decir, documentos, registros, anotaciones, en la Unidad Educativa Quevedo, datos descriptivos a partir de las propias palabras de las personas, habladas o escritas; el inductivo se aplicó para obtener la información primaria de los servidores públicos de la Unidad Educativa Quevedo, de manera que se conoció de primera fuente en nivel de desempeño, el clima organizacional que se ha creado en la institución; el deductivo este método se aplicó para el análisis de las entrevistas que se realizaron en el trabajo de campo a los servidores públicos, para determinar la necesidad que existe en función del desempeño laboral y el clima organizacional. Una vez procesada toda la información obtenida, se llegó a las siguientes conclusiones: no todos aceptan o reconocen sus errores cuando los comenten, se rigen por los reglamentos, leyes, normativas institucionales y ministeriales; no todos están de acuerdo con las condiciones en que deben realizar sus actividades. El talento humano de la Unidad Educativa Quevedo se siente orgullo de pertenecer a esta Institución. En cuanto al clima organizacional apoya los planes de mejoramiento de la institución; Es preciso mencionar, que no todos participan de las actividades de integración que se programan entre compañeros y otras con familiares; no todos consideran que forman parte de un equipo de trabajo; existe en el personal el sentido de la solidaridad, además pueden realizar varias actividades a la vez. Sin embargo, no todos consideran que exista un adecuado clima organizacional; se evidenció debilidades tanto en el desempeño como en el clima organizacional se procede a realizar la propuesta.

ABSTRACT

The aim of this study was to analyze the performance appraisal and its impact on organizational climate for the administrative staff of the Education Unit Quevedo Canton. 2015, for which the following research methods are used: for tabulating statistical information obtained from surveys and interviews, and then present them as tables and graphs; qualitative applied to organize the data collected, transcribe to text, ie, documents, records, annotations, in the Quevedo Educational Unit , descriptive from the words of the people, spoken or written data; inductive was applied to obtain the primary information of public servants from Quevedo Education Unit Quevedo, so that was learned firsthand in performance level, organizational climate that has been created in the institution; deductive this method was applied to the analysis of the interviews conducted in the field of public servants, to determine the need that exists in terms of job performance and organizational climate. After processing all the information obtained, he reached the following conclusions: not all accept or acknowledge their mistakes when comment is governed by laws, regulations, institutional regulations and ministerial; not everyone agrees with the conditions under which they perform their activities. The human talent Quevedo Education Unit Quevedo feel proud to belong to this institution. Regarding the organizational climate supports improvement plans of the institution; It should be mentioned that not all participate in integration activities that are scheduled between peers and others with family; not all considered to be part of a team; exists in the personal sense of solidarity also can perform several activities at once. However, not everyone believes that an adequate organizational climate; evidenced weaknesses in both performance and organizational climate we proceed to make the proposal.

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

Ecuador ha dado un gran giro en el ámbito educativo, de salud y empleo, así tenemos el Ministerio de Relaciones Laborales, para “Alcanzar el buen vivir, impulsando el empleo digno e inclusivo que garantice la estabilidad y armonía en las relaciones laborales”. En tal sentido haciendo un poco de historia existe la Norma Técnica de calificación de Servicios y Evaluación del desempeño. Por Decreto Ejecutivo 10, publicado en Registro Oficial 10 de 24 de agosto del 2009, se fusiona la SENRES al Ministerio de Trabajo y Empleo. Además, la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de Remuneraciones del Sector Público, fue derogada por Ley s/n, publicada en Registro Oficial Suplemento 294 de 6 de octubre del 2010.

Otro parte importante es que en muchas organizaciones lastimosamente no invierten en el recurso humano, el cual es un activo importante para la operatividad y funcionalidad de las organizaciones, son pocas las organizaciones que realizan periódicas evaluaciones sobre el desempeño de sus trabajadores. No solo se trata de contratar al personal con el mejor currículo, sino de que el activo más valioso de la empresa, el humano rinda laboralmente con las actividades designadas.

En este sentido, siendo una regla la evaluación del desempeño, se vuelve indispensable para la rendición de cuentas de la metas y logros alcanzados, de tal manera que con los resultados puedan establecerse planes de mejora que permitan la actualización permanente de los servidores, sin embargo hace falta que se incluyan técnicas de motivación, para que el cumplimiento del desempeño sea satisfactorio.

Con la evaluación del desempeño Laboral en las instituciones educativas que pertenece a la Provincia de Los Ríos, se espera que se fomente una cultura de la evaluación y se convierta en una práctica cotidiana, capaz de generar cambios positivos en los procesos educativos. Solo así podrá proporcionar información valiosa para que las instituciones fortalezcan su gestión con planes

de mejoramiento en sus entidades territoriales y Ministerio de Educación diseñe políticas de la calidad que respondan a las necesidades del país.

Al establecer reglas claras y que las mismas sean socializadas con todos los empleados, se prevé que el nivel de desempeño sea eficiente, por lo que las instituciones a través de su departamento de recursos humanos requieren de un control de la gestión del recurso humano, para hacer el seguimiento y realizar los correctivos correspondientes, pero al mismo tiempo es preciso tener sensibilidad ante los problemas sociales y personales que afectan al servidor de la institución.

Es por esta razón que se hace relevante proponer un sistema de evaluación del desempeño para la Unidad Educativa Quevedo, como parte del control interno del departamento de Recursos Humanos, que permita establecer nuevos parámetros de atención de los requerimientos por parte del empleado, pero al mismo tiempo una manera de exigir eficiencia en sus labores para optimizar los recursos del Estado.

1.2. Planteamiento del problema

Las Instituciones en el mundo han buscado mejorar la situación del personal que labora con ellos, con la ayuda de herramientas de evaluaciones que permitan conocer desempeño laboral de sus empleados, sin embargo el poco compromiso de la administración al no hacer periódicas estas evaluaciones hacen que la ejecución de las misma no ayude con información relevante que deje observar las deficiencias que posee la organización.

En la Provincia de Los Ríos existen muchas instituciones privadas y públicas donde es necesaria la evaluación del personal para conocer como es el rendimiento de sus colaboradores y el clima organizacional donde se desenvuelven, aún existen fallas administrativas y de gestión por parte del departamento de talento humano quien es el encargado de proveer de patrones al personal que labora en la institución.

En la ciudad de Quevedo, la unidad educativa Quevedo es una institución de educación secundaria que es supervisada por un ente regulador que es el Ministerio de Educación, y la ley que la rigen es la Ley Orgánica de Educación Intercultural, en la cual tiene como ámbito garantizar el derecho a la educación, determina los principios y fines generales que orientan la educación ecuatoriana en el marco del Plan Nacional del Buen Vivir, la interculturalidad y la plurinacionalidad; así como las relaciones entre sus actores basándonos en estos principios expongo que dicha institución educativa presenta deficiencias por la poca gestión administrativa debido a que el departamento de talento humano no está cumpliendo con sus obligaciones existiendo confusión en el personal y la poca guía que tiene el personal en cuanto a las normas y deberes que cumplir, sin embargo se observa en el personal la poca motivación para realizar sus obligaciones docentes, el poco estímulo que tienen por parte de los directivos para cumplir con los objetivos planteados, no existe un clima laboral tranquilo donde los directivos traten temas amenos con los empleados, la escasa comunicación provoca un deficiente manejo de temas importante dentro de la institución y finalmente todo esto incide en el bajo rendimiento y un ineficiente desempeño laboral

Siendo la Unidad Educativa Quevedo, una Institución de educación media que atiende a miles de estudiantes, por lo tanto la cantidad de profesores es considerable, así como el personal del área administrativa, hace indispensable que el departamento de recursos humanos, tenga una clara visión de las diferentes actividades que realiza cada una de las áreas de su competencia, de la misma manera como se debe la transparencia y cumplimiento de metas establecidas, no resulta menos importante la atención de calidad que debe brindarse a las personas más importantes de la institución que imprimen el sello de calidad en la atención y cumplimiento de sus funciones.

1.2.1. Formulación del problema

¿De qué manera la deficiente evaluación del desempeño laboral incide en el clima organizacional que existe en el personal administrativo de la Unidad Educativa Quevedo. Año 2015?

1.2.2. Delimitación del problema

Objeto de estudio: Se basó en el Talento Humano

Campo de Acción: Evaluación del Desempeño Laboral

Línea de Investigación: Gestión de evaluación

Lugar de Investigación: La investigación se realizó en la Unidad Educativa “Quevedo”

Tiempo de Investigación: en un lapso de 180 días

1.3. Justificación

El proceso de evaluación de desempeño consiste en una apreciación y estimación de las actividades personalizadas que ejecutan cada uno de los empleados que forman parte del personal administrativo de la Unidad Educativa Quevedo, es una institución emblemática, y una de las primeras que nació en el cantón Quevedo, cuenta con todos los niveles de educación en horarios matutinos, vespertinos y nocturnos. Iniciando como un colegio de señoritas y actualmente por la equidad de género acoge a hombres y mujeres futuros profesionales de la patria.

Siendo los recursos humanos, las personas que le dan a la institución su tiempo, esfuerzo, y gran parte de su vida, orientado al logro de sus metas, se convierten en el corazón de la institución, la evaluación se convierte en una

herramientas necesaria para planear la actualización continua, de formación en las nuevas tecnologías, en el servicio y atención de calidad, y con calidez, haciendo que las instituciones tengan un valor agregado y promuevan la eficiencia de sus colaboradores.

Sin embargo, para llegar a la excelencia se hace indispensable solucionando ciertas brechas que se crean en el clima laboral, las tensiones que existen por la recurrencia y los cambios frecuentes debido a nuevas normas, políticas, las exigencias propias de la actividad que se realiza. Pero, considerando que el Talento Humano es la razón y el corazón de la institución es importante considerar que la presente investigación propone un sistema de evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Unidad Educativa Quevedo, porque beneficiara principalmente a la Institución Educativa, evidenciando un cambio de actitud en su personal, reflejándose hacia los estudiantes, profesores, y padres de familia.

El personal evaluado en la institución educativa se vería beneficiado ya que al ponerse en práctica la evaluación de desempeño se podrían identificar aciertos y deficiencias, fortalezas, debilidades, diagnosticar problemas y recomendar las acciones para el mejoramiento laboral de los mismos, contribuyendo así a una mayor eficacia en el desempeño de sus funciones.

Es factible y pertinente la investigación, porque se cuenta con el apoyo del departamento de Recursos Humanos, y la aprobación del Rector de la Unidad Educativa Quevedo, ya que los resultados aportarán al mejoramiento del clima organizacional de los servidores públicos, lo que permitirá un plan de mejoras para establecer políticas internas que apoyen un mejor desempeño.

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Analizar la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo y su incidencia en el clima organizacional de la Unidad Educativa Quevedo, del cantón Quevedo. Año 2015.

1.4.2. Específicos

- ✓ Fundamentar teóricamente las variables de la investigación.
- ✓ Diagnosticar el desempeño laboral del personal administrativo de la Unidad Educativa Quevedo.
- ✓ Proponer un sistema de evaluación del desempeño para el personal administrativo de la Unidad Educativa Quevedo.

1.5. Hipótesis

La evaluación del desempeño laboral del personal administrativo permitirá establecer el clima organizacional de la Unidad Educativa Quevedo, del cantón Quevedo. Año 2015.

Variable Independiente: Desempeño laboral

Variable Dependiente: Clima organizacional

CAPÍTULO II

MARCO TEÒRICO

2.1. Fundamentación Teórica

2.1.1. Evaluación del desempeño

Según **Chiavenato (2009)** manifiesta, que la evaluación del desempeño es un tema constante y corriente en nuestras vidas particulares; lo mismo ocurre en las organizaciones, que tienen la necesidad de evaluar los más diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico, de ventas y de marketing; la calidad de los productos, la productividad de la empresa, la atención al cliente y, principalmente, cómo es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional. En la organización moderna no hay tiempo para remediar un desempeño deficiente o por debajo de la media. El desempeño humano debe ser excelente en todo momento para que la organización sea competitiva y obtenga resultados en el mundo globalizado de hoy.

Según **Anzola (2010)** manifiesta, que la calificación de méritos nos permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador, por ello podemos conocer la forma en que éste desempeña su trabajo. La calificación de méritos se refiere a una serie de características que señalan la calidad en el desempeño de un puesto, y son el criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad de trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimiento, sentido de colaboración, etc. La calificación sólo se ocupa de aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo. Constituye una valoración separada de las características de cada valor con lo que se elimina la apreciación conjunta del desarrollo de las actividades el trabajador.

2.1.2. Evaluación del desempeño y gestión de recursos humanos

Según **Urdaneta (2009)** manifiesta, que la tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al

evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

2.1.3. Criterios de desempeño

Según **Urdaneta (2009)** manifiesta, que la indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea. Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Fijar criterios de desempeño permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación.

Según **Brizio (2009)** afirma, que en el método de evaluación por resultados, la fijación de criterios de desempeño supone la fijación de una norma o nivel esperado de “producción”, y la comparación de los resultados de cada empleado o equipo con esa norma. De la misma manera como se mide el desempeño de una organización mediante datos, el desempeño de las personas hay que administrarlo con datos.

2.1.4. Evaluando el desempeño

Según **Andrade (2011)** afirma, que los criterios de desempeño, al momento de la evaluación, el evaluador hace una descripción de los resultados del empleado. Es importante que se hayan realizado revisiones periódicas, tanto de los criterios de desempeño inherentes a cada tarea, como de los objetivos en forma separada. La evaluación adecuada busca mejorar el desempeño, desarrollar posibilidades, permitir la distribución de recompensas y el conocimiento del potencial del trabajador.

Las acciones a cumplir son:

1. Evaluación del cumplimiento general de los criterios de desempeño
2. Evaluación del logro específico de los objetivos

3. Revisión de los logros especiales alcanzados
4. Establecer el plan de mejoras para el desarrollo del trabajador.

2.1.5. Beneficios de la evaluación del desempeño

Según **Chiavenato (2009)** afirma, que los beneficios que se manifiestan en la evaluación del desempeño de los empleados:

Para el Jefe:

Proporciona medidas y disposiciones orientadas a mejorar el comportamiento de los subordinados.

Evaluar el desempeño y comportamiento de los subordinados con base a un sistema de medición.

Para el trabajador:

Conocer las reglas del juego.

Conocer las expectativas de su jefe a cerca de su desempeño.

Adquiere condiciones para hacer autoevaluaciones y autocríticas.

Para la empresa:

Estar en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo.

Identifica a los trabajadores que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento.

2.1.6. Ventajas de la valuación

- ✓ Mejora el desempeño del trabajador
- ✓ Establece políticas de compensación
- ✓ Sirve para la toma de decisiones de ubicación del personal dentro de la organización
- ✓ Vinculación del individuo al puesto
- ✓ Planeación y desarrollo de la carrera profesional

2.1.7. Métodos de evaluación del desempeño

Los métodos más conocidos son:

2.1.7.1. Método de ordenación jerárquica simple

Según **Delgado & Serrano (2010)** manifiestan, que en este método inicialmente se define los factores de evaluación y luego se ordenan a los trabajadores en un orden jerárquico desde el mejor hasta el peor, en función de sus méritos o defectos el cual se ubica en una escala.

2.1.7.2. Método de ordenación por comparación por pares

Para **Andrade (2011)** manifiesta, que este método también es simple. Después de tomar una muestra de trabajadores de una sección o departamento en base a la apreciación subjetiva y general del evaluador, se evalúa a los trabajadores en varios factores, comparando unos con otros, marcando al trabajador con mejor desempeño con una x.

Según **Brizio (2009)** manifiesta, que luego de terminar de hacer las comparaciones en todos los factores escogidos se suma las marcaciones x que cada trabajador acumulo y en base a ello se establece una jerarquía de los empleados

Según **García (2010)** manifiesta, que este método cuando hay varios factores y trabajadores puede resultar tedioso y poco efectivo cuando los factores por evaluar resultan muchos. Este método puede verse afectado por los factores emotivos de la persona como sus simpatías o antipatías, o sus prejuicios. Su ventaja es que es muy sencillo, no requiere mayor preparación de los evaluadores y es de fácil ejecución.

2.1.7.3. Método de listas de verificación

Según **Andrade (2011)** manifiesta, que en este método el evaluador califica y selecciona oraciones que describen el desempeño del empleado y las características personales del trabajador. Las oraciones están redactadas de tal manera que contienen aseveraciones concernientes a sus posibles atributos y características de actuación. El calificador utilizara el listado para indicar la presencia o ausencia de cada una de las cualidades señaladas en los individuos considerados para la evaluación. En este método el evaluador tendrá que anotar mediante un check la frase o aseveración que más se ajusta al desempeño del trabajador.

Según **García (2010)** manifiesta, que para garantizar su objetividad el área de personal asigna puntuaciones a las diferentes frases de la lista de verificación de acuerdo con la importancia de cada uno. Esto con la finalidad de que el evaluador no se dé cuenta exacta de cuál será el resultado de su calificación para evitar el grado de preferencia o rechazo hacia los trabajadores.

2.1.7.4. Método de selección forzosa

Para **Cevallos (2010)** afirma, que este método obliga al evaluador a seleccionar la frase que mejor describa el desempeño del trabajador en cada bloque de afirmaciones que encuentra en el cuestionario. Cada bloque tiene varias aseveraciones, que están de una manera imparcial y ambigua para evitar que el evaluador pueda favorecer o perjudicar en la calificación

Según **Andrade (2011)** manifiesta, que el área de personal es el que asigna los puntos a cada uno de los factores distribuidos en los diferentes bloques de evaluación para evitar que el evaluador conozca el puntaje y de ese modo evitar el favoritismo. Presenta la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y de adaptar a gran variedad de puestos. Su desventaja es que las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto.

2.1.7.5. Método del registro de incidentes críticos

Según **Brizio (2009)** manifiesta, que este método requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria. En este método el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva cabo el evaluado en un periodo de tiempo. Por lo general los registra el supervisor durante un periodo de evaluación de cada subordinado. Se solicita a la persona que hace la revisión que realice una lista de incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de quien se evalúa. Un incidente se considera crítico cuando el ejemplo ilustra lo que el empleado ha hecho y ha dejado de hacer algo que origine el éxito o fracaso en alguna parte del trabajo. El método se ocupa de la conducta real del sujeto y no de sus rasgos de personalidad, implica también los incidentes críticos en el desempeño de su trabajo.

2.1.7.6. Método de escalas de puntuación

Según **Andrade (2011)** manifiesta, que en este método el evaluador debe conceder una evaluación al desempeño del trabajador en base a una lista de criterios o factores de evaluación, en una escala previamente determinada que va de lo más bajo al más alto. En algunos casos solo se menciona los factores a evaluarse, en otros casos se describe detalladamente para que el evaluador sepa claramente que es lo que está evaluando.

Según **Sandoval (2010)** manifiesta, que este método es el más usado por las organizaciones, entre sus ventajas se cuentan la facilidad del desarrollo y la sencillez de impartirlo; los evaluadores requieren escasa capacitación y puede ser aplicado a grandes cantidades de personas. Entre las desventajas podemos citar la aparición de distorsiones involuntarias, la retroalimentación se ve menoscabada porque el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

Según **Anzola (2010)** manifiesta, que después de ver los diferentes métodos surge la necesidad de escoger el método más conveniente lo cual crea ciertas dudas, ya que dependerá de la cantidad de trabajadores de la preparación de los evaluadores y de la cantidad y complejidad de los puestos

Según **Vásquez (2011)** indica, que para ver la conveniencia de algún método es importante tener en cuenta los siguientes aspectos

- **Simplicidad:** El sistema debe ser simple de fácil comprensión y aplicación para los evaluadores.
- **Precisión:** Debe reflejar lo que ocurre realmente y poder establecer niveles de puntuación para discriminar bien las diferencias del desempeño entre los empleados.
- **Flexibilidad:** Debe permitir evaluar a una gran variedad de puestos y a diversos grupos ocupacionales.
- **Sustentabilidad:** Debe ser factible de ser presentado, explicado y sustentado frente a la gerencia, sindicato y ente estatal que fiscaliza o regula el trabajo.

2.1.7.7. Medición del desempeño

Según **Andrade (2011)** manifiesta, que “El término de Medición del Desempeño implica la contabilidad sistemática y controlada de indicadores que revelan los cumplimientos de las metas de una institución. Es decir, se mide la efectividad y la eficacia de una gestión administrativa”.

2.1.7.8. Tipos de indicadores:

- **De rendimiento:** Miden los productos cotidianos cuantitativamente.
- **De eficiencia:** Miden, primordialmente, el tiempo de la prestación en las unidades de producción.
- **De eficacia:** Miden la calidad de los productos. Aglutinan la cantidad con el tiempo de respuesta.

- **De comparación:** Compara mediciones en períodos o situaciones similares.
- **De resultados:** Son los indicadores que miden si las acciones están concretando la visión del administrador.

2.1.1.7.2. Motivación de los empleados

Según **Hellriegel (2009)** manifiesta, que “La motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimula, dirigen o mantienen los comportamientos. En las organizaciones, los comportamientos de los empleados que interesan incluyen los productivos e improductivos”

2.1.7.9. Técnicas de motivación

Según **García (2010)** manifiesta, que “Las organizaciones requieren contar con equipos humanos proactivos y comprometidos, que garanticen un alto rendimiento económico y también social. Para lograrlo, existen herramientas, técnicas y recursos, que pueden facilitar esta tarea”

Según **Bohórquez (2009)** manifiesta, que “Aquellos estímulos que guían a las personas a realizar determinadas acciones”. La forma cómo los individuos reaccionan ante esos estímulos, obedece a factores como la personalidad, la educación y sistema de valores que se posea”

Según **Gómez (2013)** define, que la internalización, esto es que la persona logre hacer suyo el objetivo y no como se maneja generalmente de “debes hacerlo porque te pago”. El proceso de internalización es el primero que trabajamos en los talleres, donde las personas vayan internalizando por ejemplo que la actitud de hoy determina donde estarán mañana. Esto lo logramos mediante 3 aspectos muy investigados:

1- Proveer significado racional: Mostrar ejemplos o ejercicios que les indiquen a las personas cómo realmente los implica y determina sus resultados el hacer o dejar de hacer determinada acción o comportamiento.

2- Legitimizar los sentimientos: Exponer casos con los que ellos se identifiquen de sus situaciones donde puedan ver que a pesar de las circunstancias que los desmotivan, hay quienes toman responsabilidad de sus acciones y tienen logro.

3- Proveer “elección” en lugar de “control”: No solamente decirles que hacer y cómo, sino dirigirlos para que sean ellos quienes encuentren esas respuestas.

2.1.7.10. Administración de recursos humanos

Para el autor **De La Cruz (2010)** manifiesta, que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización y de utilizar todos los recursos para alcanzar las metas planteadas.

Según **Anzola (2012)** manifiesta, que por su parte “La administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir, la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de las personas y de las cosas, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales, como son la planeación, la organización, la dirección y el control

Según **Reyes (2011)** afirma, que la administración busca en forma directa precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación tales como capital, materias primas, maquinas, etc.

2.1.7.11. Recompensas de la administración

Según **Cevallos (2010)** manifiesta, que salarios, es el estipendio que se paga en dinero al obrero, en virtud del contrato de trabajo por los servicios prestados

en jornadas diarias, quincenales o mensuales. Este concepto hace relación con el pago al obrero que ejerce sus actividades en talleres, fábricas u otros ambientes de trabajo semejantes. De igual forma existe el vínculo de pago sujeto a un contrato expreso de trabajo.

Según **Bohórquez (2009)** manifiesta, que jornal, tiene relación con el pago que se hace por jornadas definidas de trabajo, normalmente diaria; puede pactarse también por unidad de obra o tarea.

Según **Sandoval (2010)** manifiesta, que remuneración, comprende todo lo que un empleado u obrero recibe en dinero, ingresos por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual si asume el empleador y cualquier otra retribución pecuniaria que tenga el carácter de normal y permanente. Como se desprende del concepto, éste tiene relación con las contraprestaciones recibidas en dinero y las adicionales en especie factibles de evaluarlas o traducirlas en unidades monetarias, que son percibidas por causa del contrato de trabajo

Para **Cevallos (2010)** manifiesta, que compensaciones, se la considera como la acción de compensar, igualar. Son beneficios y otras prestaciones que el empleador puede entregar libremente a sus trabajadores. De igual forma éstas pueden tener la naturaleza de monetarias y no monetarias.

Según **Vásquez (2010)** manifiesta, que retribución, tiene el significado de pago, es decir la remuneración por el trabajo que percibe una persona que ejerce su labor en determinada jornada. Constituye una medida de valor de un individuo en la organización.

2.1.7.12. Objetivos de la administración de salarios

Según **Cevallos (2010)** manifiesta, que la administración de salarios tiene por objetivo fundamental el cumplir tres grandes postulados: Atraer, Retener y Motivar a los trabajadores. Simbólicamente al esquema remunerativo se hace

una analogía gráfica diciendo que representa un taburete (mueble de tres patas o soportes), en cuyos elementos de soporte se representan los principios sustentatorios del esquema de remuneraciones: atraer, retener y motivar. Si uno de aquellos soportes tiene mayor o menor dimensión que las otras dos, origina un desequilibrio muy marcado, que crea en el ocupante de ese taburete la sensación de inestabilidad, falta de equilibrio, percepción muy molesta a su sentido de seguridad.

2.1.8. Desempeño laboral

Según **Gan & Berbel (2010)** afirman, que es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007).

Según **Urdaneta (2009)** define, que además, otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007) En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

2.1.8.1. Características del desempeño laboral

Según **Flores (2013)** manifiesta, que “las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo”

2.1.9. Clima organizacional

Según **Araujo & Guerra (2010)** manifiesta, que la empresa necesita organizarse para poder desarrollar su actividad. Para ello es necesario establecer una estructura organizativa acorde con las características. Por otro

lado las personas que trabajan en la empresa necesitan conocer las diferentes relaciones tanto jerárquicas, como funcionales, que existen en la empresa”

Según **De la Cruz (2010)**, define, al clima organizacional como un elemento fundamental para comprender el desempeño de cualquier tipo de organización. Ella se manifiesta en los patrones de conducta adoptados por las personas, tanto en el cumplimiento de sus funciones como en las relaciones establecidas.

Según **Escarcega (2012)**, define, al clima organizacional de gestión de recursos humanos como “el patrón de premisas básicas” que un determinado grupo invento, descubrió o desarrollo en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien hasta el punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas”.

2.1.9.1. Importancia del clima organizacional

Según **Flores (2013)** considera, que es innegable la necesidad de crear una clima organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

2.1.10. Unidad educativa

Según **García (2014)** considera, que las unidades educativas, son las Unidades Educativas del Milenio proporcionarán la oferta educativa que complementen las necesidades de la comunidad donde ésta se emplace; la

oferta podrá cubrir la Educación General Básica y Bachillerato, ya sea con cobertura propia o mediante instituciones “anexas”. Gracias a su carácter experimental, las Unidades Educativas del Milenio elaboran su Plan Educativo Institucional de forma participativa, y respetan así las características culturales, sociales y económicas.

2.1.10.1. Calidad en educación

Según **Hellriegel (2010)** considera, que las Unidades Educativas del Milenio proporcionarán la oferta educativa que complementen las necesidades de la comunidad donde ésta se emplace; la oferta podrá cubrir la Educación General Básica y Bachillerato, ya sea con cobertura propia o mediante instituciones “anexas”. Gracias a su carácter experimental, las Unidades Educativas del Milenio elaboran su Plan Educativo Institucional de forma participativa, y respetan así las características culturales, sociales y económicas.

2.1.10.2. Integración con la comunidad

Según **Hellriegel (2010)** considera, que las Unidades Educativas del Milenio forman parte de un Plan Educativo Institucional que contempla una perspectiva estratégica, el cual incorpora articuladamente a los padres de familia, la comunidad y diversos sectores sociales, productivos, culturales, deportivos, entre otros.

2.1.10.3. Infraestructura

Según **Matos (2010)** considera, que el diseño arquitectónico considera características etnográficas de su zona de influencia y la accesibilidad para las personas con discapacidades. De acuerdo a la malla curricular, goza de aulas con ambientes temáticos, equipamiento moderno, bibliotecas comunitarias, laboratorios, canchas deportivas y espacios culturales

2.2. Fundamentación conceptual

2.1.2. Evaluación del desempeño

Según **Chiavenato (2009)** manifiesta, que es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos.

Según **Matos (2013)** considera, que la evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Según **Polilibros (2009)** define, que la calificación de méritos nos permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador, por ello podemos conocer la forma en que éste desempeña su trabajo. La calificación de méritos se refiere a una serie de características que señalan la calidad en el desempeño de un puesto, y son el criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad de trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimiento, sentido de colaboración, etc. La calificación sólo se ocupa de aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo. Constituye una valoración separada de las características de cada valor con lo que se elimina la apreciación conjunta del desarrollo de las actividades del trabajador.

2.1.3. Desempeño laboral

Según **Araujo & Guerra (2010)** manifiesta, que debe considerarse que el Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos

del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. D' Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004), define el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Según **Gomez (2013)** da otra definición, interesante acerca del Desempeño Laboral es la expuesta por Stoner (1994, p. 510), quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Según **Vásquez (2012)** que cita a Murphy (1990) define el desempeño como el conjunto de conductas que son importantes para alcanzar los metas de la organización o la unidad organizativa en la que la persona trabaja, mientras que para Peña Mercado (1997) señala que el desempeño es el cumplimiento de las obligaciones pertenecientes a una profesión, cargo u oficio.

2.1.4. Clima organizacional

Según **García & Ibarra (2012)** afirma, que el clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Según **Reyes (2011)** define, al Clima Organizacional como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Según **Sandoval (2010)** sostiene, que el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.

2.1.5. Personal administrativo

Según **Escárcega (2009)** manifiesta, que se entiende por miembro del Personal Administrativo, a quien realiza actividades directivas, técnicas y de apoyo, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos en un Reglamento.

Comprende personas dedicadas a tareas de conducción, coordinación y apoyo administrativo a las actividades en todos sus niveles; tales como gerentes, directores y coordinadores, jefes de departamento, profesionales y expertos en temas de gestión, administrativos y de servicios generales.

2.1.6. Unidad educativa

Según **Vásquez (2012)** afirma, que las Unidades Educativas del Milenio proporcionarán la oferta educativa que complementen las necesidades de la comunidad donde ésta se emplace; la oferta podrá cubrir la Educación General Básica y Bachillerato, ya sea con cobertura propia o mediante instituciones “anexas”. Gracias a su carácter experimental, las Unidades Educativas del Milenio elaboran su Plan Educativo Institucional de forma participativa, y respetan así las características culturales, sociales y económicas.

Unidad Educativa es la unidad organizacional conformada al interior de un establecimiento educativo que tiene por objetivo impartir educación en torno a un tipo de educación (común, especial, artística, adultos) y a un determinado nivel de enseñanza (inicial, EGB 1 y 2, EGB 3, polimodal, superior no universitario). Este concepto se distingue del de establecimiento, porque un establecimiento tendrá tantas unidades educativas como niveles y tipos de educación ofrezca

2.3. Fundamentación legal

En el presente proyecto de tesis nos basaremos a la normativa legal que está vigente en el Ecuador utilizaremos como sustento legal

2.3.1. Reglamento general a la ley orgánica de educación intercultural

Art. 3.- Nivel Distrital intercultural y bilingüe

Art. 7.- Requisitos para ser Administrador de un Circuito educativo

Art. 8.- Funciones del administrador del circuito educativo

Art. 14.- Estándares de calidad educativa, indicadores de calidad educativa e indicadores de calidad de la evaluación

2.3.2. Ley orgánica de servicio público LOSEP

Art. 2: Objetivo. El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado

Art. 22: Deberes de las o los servidores públicos.

Art. 23: Derechos de las servidoras y los servidores públicos.

Art. 69: De la Formación de las y los servidores públicos.

Art. 70: Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.

Art. 215.- De la evaluación

Art. 216.- Objetivo específico

Art. 217.- Ámbito de aplicación de la evaluación del desempeño

Art. 218.- Periodicidad

Art. 219.- De los resultados esperados

Art. 221.- Escalas de evaluación

Art. 222.- Efectos de la evaluación

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Materiales y métodos

3.1.1. Localización y duración de la investigación

La presente investigación se la realizó en la Unidad Educativa Quevedo, ubicada en el Km. 1 1/2, vía a Santo Domingo de los Ztachilas, del Cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos. El trabajo tuvo una duración de 180 días

3.1.2. Materiales

Los materiales y recursos que se utilizó en la presenta investigación se presenta a continuación:

3.1.3. Recursos humanos

- ✓ Autor
- ✓ Docentes
- ✓ Autoridades
- ✓ Estudiantes

3.1.4. Material de oficina y equipo

A continuación se enlistan los materiales que se utilizó a continuación:

Cuadro 1 Materiales y equipos

DETALLE	CANTIDAD
Computadora	1
Internet (horas)	100
Memory Flash	1
Calculadora	1
Cámara fotográfica	1
CDs	7

Anillados	5
Hojas A4	1500
Esferográfico	3
Lápiz	1
Borrador	1
Carpeta	5
Impresiones B/N	500
Impresiones a color	100
Anillados/Empastados	4
Copias	100

Elaborado por: Karen Segovia Sánchez

3.2. Tipo de investigación

Los tipos de investigación que se aplicaron en la propuesta es la descriptiva y la de campo, en la Unidad Educativa Quevedo, del Cantón Quevedo. Año 2015.

3.2.1. Descriptiva

Permitió realizar un estudio descriptivo, especificar los perfiles, características y recolectar información en la Unidad Educativa Quevedo.

3.2.2. De Campo

Esta investigación permitió realizar el análisis sistemático de problemas de la realidad con el propósito de describirlos, interpretarlos entendiendo su naturaleza y explicar sus causas y efectos para predecir sus ocurrencias. Los datos de interés fue recogidos de manera directa de la realidad, a través de fuentes primarias.

3.3. Métodos de investigación

Los métodos que se utilizaron en el desarrollo de la investigación son:

3.3.1. Estadístico

Éste método permitió tabular la información obtenida en las encuestas y entrevistas, para luego presentarlas en forma de tablas y gráficos.

3.3.2. Cualitativo

Este método se aplicó para organizar los datos recogidos, transcribirlos a texto, es decir se trata de la recolección de datos tales como documentos, registros, anotaciones, en la Unidad Educativa Quevedo, es decir que este método de investigación nos producirá datos descriptivos a partir de las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.

3.3.3. Inductivo

Este método se aplicó para obtener la información primaria de los servidores públicos de la Unidad Educativa Quevedo, de manera que se conocerá de primera fuente cuáles son los procedimientos de seguridad que se utilizan en la institución.

3.3.4. Deductivo

Este método se aplicó para el análisis de las entrevistas que se realizarán en el trabajo de campo a los servidores públicos, para determinar la necesidad que existe.

3.3.5. Analítico

A través de éste método se realizó el análisis de todo el contexto bibliográfico sobre la evaluación de desempeño laboral y clima organizacional

3.3.6. Sintético

En el campo de la investigación este método permitió recopilar información importante de los actores que intervienen en el proceso llegar a un entendimiento claro de los mismos.

3.4. Fuentes

3.4.1. Primaria

Para la investigación se utilizó información de primera mano, a partir de las entrevistas que se realizaran al Rector, Directora del departamento de Talento Humano y personal administrativo,

3.4.2. Secundaria

La fuente secundaria fue utilizada para investigar documentación propia de la institución: control de entradas y salidas del personal que labora en la institución, evidencias de capacitación del talento humano, etc.

3.5. Técnicas e instrumentos de evaluación

3.5.1. Observación

Esta técnica se utilizó en el diagnóstico a la Institución y para tener una percepción clara de la realidad que se investiga y en el lugar de los hechos.

3.5.2. Entrevista

Se realizará con un instrumento de investigación con preguntas abiertas y cerradas que se aplicará al personal que labora en la Unidad Educativa Quevedo.

3.5.3. Encuestas

Se aplicaron encuestas al personal administrativo de la Unidad educativa Quevedo.

3.6. Población y muestra

3.6.1. Población

La población que se tomó para la presente investigación son un número de 15 empleados del área administrativa

3.6.2. Muestra

El tamaño de la muestra estuvo dado por el Rector, Directora del departamento de Talento Humano, y 15 empleados administrativos que laboran en esta Unidad Educativa, siendo la población finita, no se calculará ninguna fórmula, por lo tanto se aplicará una entrevista estructurada. a todo el personal administrativo de la Unidad Educativa Quevedo.

3.7. Procedimiento metodológico

Para la elaboración del modelo de evaluación del desempeño que mejorará el clima organizacional del personal administrativo de la Unidad Educativa Quevedo:

La investigación se inició haciendo una observación para diagnosticar el desempeño laboral del personal administrativo de la Unidad Educativa Quevedo, así también se utilizará en este proceso el método deductivo.

Para la fundamentación teórica sobre el modelo de evaluación del desempeño del personal administrativo se utilizó el tipo de investigación bibliográfica.

Se utilizará como fuente primaria para identificar el clima organizacional del personal, el tipo de investigación que es el de campo y técnicas de investigación como la observación, la entrevista, y las encuestas para lo cual fue necesario, elaborar instrumentos de investigación para proceder a la aplicación de las mismas y así obtener los resultados esperados y dar cumplimiento a los objetivos planteados.

El método descriptivo se utilizará en la tabulación y análisis para describir la situación, hechos y ocurrencias que se encuentren como resultado de la investigación. En la elaboración de las conclusiones, se utilizará el método deductivo y descriptivo que permita definir los resultados y poder emitir las recomendaciones.

Para la elaboración del modelo de evaluación del desempeño que permita una mejora en el clima organizacional en la Unidad Educativa Quevedo, se utilizará como fuente la secundaria donde se investigará y revisará como se han controlado y planificado el trabajo del personal así como los incentivos, además se analizarán las teorías que sustenten el presente trabajo.

CAPÍTULO V
RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Resultado de la aplicación de las encuestas y entrevistas

4.1.1.1. Resultados de las encuestas al personal administrativo de la unidad educativa Quevedo.

Pregunta 1. ¿Para cumplir con su función tiene en consideración a su Jefe inmediato y a su Institución?

Cuadro 2. Cumplimiento de funciones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	00
Casi siempre	3	20
A veces	4	27
Nunca	8	53
Total	15	100

Fuente: Personal Administrativo de la Unidad Educativa Quevedo

Elaboración: Karen Segovia Sánchez

De acuerdo con el cuadro 2, de las encuestas realizadas al personal administrativo la mayoría responde que nunca cumplen sus funciones considerando al jefe inmediato y a su institución, mientras que un menor porcentaje dice que casi siempre.

Pregunta 2. ¿Llega puntual a su trabajo?

Cuadro 3. Control de asistencia al personal administrativo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	00
Casi siempre	3	20
A veces	1	7
Nunca	11	73
Total	15	100

Fuente: Personal Administrativo de la Unidad Educativa Quevedo

Elaboración: Karen Segovia Sánchez

Según el cuadro 3, el mayor número del personal encuestado no llega puntual mientras que en menor porcentaje indica que a veces llega puntual a cumplir sus labores, en consecuencia se debería tomar acciones para que la puntualidad sea parte del clima organizacional de la institución.

Pregunta 3. ¿Rinde cuentas ante sus autoridades?

Cuadro 4. Personal administrativo rinde cuentas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	00
Casi siempre	4	27
A veces	4	27
Nunca	7	46
Total	15	100

Fuente: Personal Administrativo de la Unidad Educativa Quevedo

Elaboración: Karen Segovia Sánchez

De acuerdo al cuadro 4, según el personal administrativo considera que nunca rinde cuentas a sus autoridades y un menor porcentaje afirma que a veces rinde cuentas a sus autoridades.

Pregunta 4. ¿Apoya los programas de mejoramiento de la institución?

Cuadro 5. Apoyo al mejoramiento

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	00
Casi siempre	2	13
A veces	5	33
Nunca	8	53
Total	15	100

Fuente: Personal Administrativo de la Unidad Educativa Quevedo

Elaboración: Karen Segovia Sánchez

De acuerdo a los criterios del personal administrativo, la mayoría del personal no apoya los planes de mejoramiento de la institución, se considera que esta

actitud negativa del personal es desfavorable para la institución, tal como se puede observar en el cuadro 5.

Pregunta 5. ¿Respeto a sus compañeros de trabajo?

Cuadro 6. Existe buen comportamiento dentro de la institución

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	00
Casi siempre	2	13
A veces	4	27
Nunca	9	60
Total	15	100

Fuente: Personal Administrativo de la Unidad Educativa Quevedo

Elaboración: Karen Segovia Sánchez

De acuerdo al cuadro 6, el personal administrativo afirma que el comportamiento dentro de la institución no es el más recomendado y que no existe respeto entre compañeros, es decir que afecta clima organizacional.

Pregunta. 6. ¿Escucha la opinión de sus compañeros?

Cuadro 7. Opiniones de los compañeros

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	00
Casi siempre	0	00
A veces	6	40
Nunca	9	60
Total	15	100

Fuente: Personal Administrativo de la Unidad Educativa Quevedo

Elaboración: Karen Segovia Sánchez

La mayoría de los administrativos menciona que nunca escuchan las opiniones de sus compañeros, mientras que en menor porcentaje consideran que a veces, tal como se muestra los resultados en el cuadro 7.

Pregunta 7. ¿Hace su trabajo lo mejor posible?

Cuadro 8. Realiza su trabajo lo mejor posible

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	00
Casi siempre	3	20
A veces	3	20
Nunca	9	60
Total	15	100

Fuente: Personal Administrativo de la Unidad Educativa Quevedo

Elaboración: Karen Segovia Sánchez

De acuerdo al cuadro 8, la mayoría del personal encuestado considera que está realizando su trabajo pero no de la mejor manera, mientras que la minoría dice que se esmeran por hacer su trabajo casi siempre.

Pregunta 8. ¿Cumple con los reglamentos de la Institución?

Cuadro 9. Dar el debido cumplimiento a los reglamentos que rigen el orden.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	00
Casi siempre	2	13
A veces	4	27
Nunca	9	60
Total	15	100

Fuente: Personal Administrativo de la Unidad Educativa Quevedo

Elaboración: Karen Segovia Sánchez

De acuerdo con el cuadro 9, la mayoría del personal administrativo afirma que no se rigen sobre la base de los reglamentos de la unidad educativa Quevedo, así como las leyes y normativas que rigen a la educación del Ministerio de Educación, porque no se aplica en dicha institución, mientras que solo un mínimo número sostiene que casi siempre su actividad laboral está ligada a estas normativas o reglamentos.

Pregunta 9. ¿Se preocupa por optimizar los recursos con los que trabaja?

Cuadro 10. Optimizar recursos en el área laboral

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	00
Casi siempre	4	27
A veces	2	13
Nunca	9	60
Total	15	100

Fuente: Personal Administrativo de la Unidad Educativa Quevedo

Elaboración: Karen Segovia Sánchez

De la encuesta realizada, el personal administrativo en su mayoría menciona que nunca se preocupan por optimizar los recursos que tiene para realizar su trabajo, en menor número responden que a veces, de acuerdo al cuadro 10

Pregunta 10. ¿Toma sus propias decisiones en lo referente a su trabajo?

Cuadro 11. Responsabilidad al ejecutar las tareas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	27
Casi siempre	7	27
A veces	4	47
Nunca	0	0
Total	15	100

Fuente: Personal Administrativo de la Unidad Educativa Quevedo

Elaboración: Karen Segovia Sánchez

De acuerdo a la pregunta de la encuesta, la mayoría del personal administrativo afirma que casi siempre toma sus propias decisiones en cuanto a sus actividades laborales, y solo un mínimo número responde que a veces, tal como se puede observar en el cuadro 20, lo que quiere decir que no son correctamente guiados y supervisados por su jefe inmediato

Pregunta 11. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

Cuadro 12. Equipo de trabajo adecuado

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	00
Casi siempre	3	20
A veces	2	13
Nunca	10	67
Total	15	100

Fuente: Personal Administrativo de la Unidad Educativa Quevedo

Elaboración: Karen Segovia Sánchez

De acuerdo al cuadro 12, la mayoría del personal administrativo afirma que no se sienten parte de un equipo de trabajo en su Institución, mientras que un mínimo número sostiene que a veces. Es importante este resultado ya que demuestra que este indicando es una fortaleza del clima laboral.

Pregunta 12. ¿Cumple con las políticas laborales de la Institución?

Cuadro 13. Respeto de las políticas de la institución

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	00
Casi siempre	4	27
A veces	0	00
Nunca	11	73
Total	15	100

Fuente: Personal Administrativo de la Unidad Educativa Quevedo

Elaboración: Karen Segovia Sánchez

Se evidencia de acuerdo al cuadro 13, que todo el personal administrativo no cumple con las políticas que rigen a la unidad educativa Quevedo, mientras que una minoría dice que casi siempre.

Pregunta 13. ¿Considera que existe un adecuado clima organizacional en la Institución?

Cuadro 14. Existe un adecuado clima organizacional en la entidad

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	00
Casi siempre	3	20
A veces	2	13
Nunca	10	67
Total	15	100

Fuente: Personal Administrativo de la Unidad Educativa Quevedo

Elaboración: Karen Segovia Sánchez

De acuerdo al cuadro 14, se puede observar, que la mayoría de los encuestados responden que no existe un adecuado clima organizacional, mientras que un menor porcentaje manifiesta que a veces hay un clima laboral adecuado. Por lo que es imprescindible crear un adecuado clima laboral.

Pregunta 14. ¿Generaría usted ideas para el mejoramiento del desempeño laboral?

Cuadro 15. Aportaría ideas para el mejoramiento del desempeño laboral

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	00
Casi siempre	5	33
A veces	3	20
Nunca	7	47
Total	15	100

Fuente: Personal Administrativo de la Unidad Educativa Quevedo

Elaboración: Karen Segovia Sánchez

De acuerdo al cuadro 15, la mayoría responde que nunca está dispuesto a generar ideas para mejorar el desempeño laboral en la Institución, mientras que otros consideran que casi siempre están dispuestos a colaborar con ideas

para el mejor desempeño en sus actividades laborales. Es importante la predisposición a colaborar generando ideas innovadoras para el mejoramiento de sus actividades laborales.

4.1.1.2. Resultados de las encuestas al personal administrativo de la Unidad Educativa Quevedo.

Cuadro 16. Análisis de las entrevistas realizadas al Rector y Jefe de Talento Humano de la Unidad Educativa Quevedo.

PREGUNTA	RESPUESTA		ANÁLISIS
	RECTOR	JEFE DE TALENTO HUMANO	
¿Cree usted que la evaluación del desempeño mejorará el clima organizacional de la Unidad Educativa Quevedo?	Si	Si	La evaluación del desempeño es un tema constante en el ambiente laboral porque el desempeño humano constituye la piedra angular y dinámica de la institución.
¿Considera usted que el desempeño del personal a su cargo es satisfactoria?	Si	Si	El personal administrativo siempre ha cumplido con las tareas encomendadas
¿El personal cumple con lo que se encomienda aunque no sea de su agrado?	Si	Si	Siempre se han destacado por cumplir con su labor
¿Considera usted que debe escuchar la opinión de los demás?	Si	Si	Soy una persona que opta por escuchar la opinión de los compañeros.
¿Considera usted que la dirección del Talento Humano tiene incentivos para motivar los logros del personal que dirige?	Si	Si	Si se realizan actividades de motivación
¿Cómo define usted el ambiente de trabajo, es adecuado y en armonía?	Si	Si	Por lo general el personal trabaja en buenas condiciones
¿Considera usted que debería promoverse un clima organizacional con nuevo enfoque para un mejor clima laboral?	Si	Si	El área laboral de esta unidad cuenta con el departamento adecuado. El clima organizacional es uno de los pilares fundamentales en la

			que cada organización debe apoyarse.
¿Considera usted, que el estado psicológico del personal influye en el desempeño laboral?	Si	Si	Con los cambios constantes que se originan, el clima organizacional influye en las nuevas tendencias ya que surge la necesidad de orientarse.
¿Usted como autoridad del colegio se preocupa por los problemas que pudieran tener sus subordinados?	Si	Si	El control psicológico influye mucho el estado de ánimo de cada individuo.
¿Se considera un líder para sus dirigidos?	Si	Si	Los problemas personales muchas veces ocasiona distracciones en lo laboral hay que dejar de ser autoridad ponerse en el lado del compañerismo. Siempre ha existido la buena acción porque somos una familia
¿Se preocupa por la capacitación continua del personal que está a su cargo?	Si	Si	Siempre se han dado este tipo de capacitaciones se opta porque obtenga la formación necesaria del personal.
¿Usted como autoridad llega puntual a su trabajo?	Si	Si	Siempre llegan puntual a realizar sus labores
¿Respeto a sus compañeros de trabajo?	Si	Si	Siempre a que debo mantener el orden y cumplimiento del personal. El respeto influye mucho en el comportamiento de cada persona
¿Es usted de los que reconoce sus errores cuando los comete?	Si	Si	Soy una de las personas que siempre reconozco cuando cometo mis errores Se debe de solucionar todo lo que se crea conveniente para la mejora de la unidad educativa
¿Apoya en la resolución de problemas laborales que se presentan con sus subordinados?	Si	Si	Siempre ya que mi labor es la de coordinar con el personal

¿Cumple con las políticas laborales de la Institución?	Si	Si	Siempre se debe de regir en base a las políticas de la institución. Así es porque son las normas que rigen la institución.
¿Comparte los momentos felices y/o tristes con el personal administrativo?	Si	Si	Pocas veces ya que cada persona es un mundo y no siempre se sabe que es lo que le agobia
¿Realiza actividades de motivación para el personal?	Si	Si	Si se realizan actividades con el fin de motivar al personal y propiciar el desarrollo laboral. En ocasiones se trata de motivar al personal en reuniones de integración.
¿Considera que es imparcial cuando toma decisiones con respecto al personal Administrativo?	Si	Si	Cuando se trata asuntos laborales opto por tomar bien las decisiones. Mi labor es desempeñar lo mejor posible y debo mantener el orden.
¿Realiza un plan de capacitación a partir de las necesidades detectadas?	Si	Si	Para la elaboración de un programa de capacitación hay que esperar los programas de capacitación del distrito.

Fuente: Entrevista Jefe Talento Humano y Rector de la Unidad Educativa Quevedo

Elaboración: Karen Segovia Sánchez

El Rector y la Jefa del Talento Humano, responden afirmativamente a todas las preguntas de la entrevista, están de acuerdo con la evaluación interna del desempeño al personal administrativo de la Institución, manifiestan que el personal cumple a tiempo con sus tareas, siempre escuchan la opinión de sus compañeros, que al personal le realizan actividades de integración, son puntuales en su trabajo, que el respeto influye en el comportamiento de las personas, que los planes de capacitación dependen de los programas de capacitación del distrito, es decir que la Institución realiza planes de capacitación en función de las necesidades detectadas. Además no se asumen los problemas u otras formas de manifestación personal como alegrías o tristezas del personal que dirigen, ya que manifiestan consideran que cada persona es un mundo y en ocasiones no lo comentan.

4.2. Discusión

En la presente investigación es importante señalar que para establecer parámetros de calidad se necesita evaluar tanto a los procesos como a las personas, estos sistemas permitirán que las personas consideren permanentemente el mejoramiento continuo en cada una de las actividades que realizan, lo que deben percibir con estos procesos es el sentido responsabilidad y promoción, además el proveer un servicio y atención de calidad a los usuarios, clientes, ciudadanía, etc.

Al obtener resultados de entrevistas y encuestas los resultados fueron favorables pero sin embargo se evidencio que en una pequeña minoría aún existen dificultades las cuales hay que trabajarlas conjuntamente con el departamento de talento humano. Por ejemplo es necesario que el servidor público se desarrolle en un ambiente de confort, es decir que se sienta bien trabajando para la organización y sobre todo este en un ambiente laboral adecuado donde prime el respeto y la comunicación entre jefes y colaboradores, donde el personal además se encuentre motivado ya que es necesario para que cumpla con sus funciones en el punto que coincido con **(Gealbert, 2010)**, que define a la motivación como lo que impulsa y mantiene el comportamiento humano. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. Y como un espacio, como es la oportunidad de actuar en grupos y con grupos en un ambiente de crecimiento personal; es participar conociendo a fondo su trabajo, evitando dependencia y a su vez desarrollando alto compromiso, perseverancia y confianza de uno mismo.

En cuanto a la evaluación de desempeño las opiniones tanto de los colaboradores administrativos como el director de departamento humano afirma que si ha habido en la organización evaluaciones y son anualmente lo que se debe de realizar es un control de los resultados obtenidos en dichas evaluaciones para proponer acciones que mejoren el desempeño del personal con lo que coincido con el autor **(Chiavenato, 2009)** que afirma que la

evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

Dicho esto, se establece que la hipótesis planteada es aceptable, en la cual se manifiesta que LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PERMITIRÁ ESTABLECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA QUEVEDO, ya que se identificó con la evaluación del desempeño laboral mediante las encuestas al personal administrativo, que existe una mayoría que no se encuentra satisfecho en sus labores, por ende el clima organizacional no es del todo armónico. Por tal motivo se recomienda que se aplique con mayor frecuencia el sistema de evaluación del desempeño laboral para identificar las falencias y desconformidades con la finalidad de corregir a tiempo estos inconvenientes.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

De acuerdo a los resultados de la investigación podemos concluir lo siguiente:

Para la presente investigación fue indispensable obtener apoyo científico encontrado en las diferentes fuentes bibliográficas para fundamentar teóricamente las variables de la investigación, y sobre esa base sustentar la propuesta.

Las actividades realizadas son acordes como las solicita el jefe inmediato, no todo el personal es puntual para llegar a su puesto de trabajo, la mayoría del personal evita pasar momentos desagradables en el trabajo, en ocasiones suelen escuchar las opiniones de sus compañeros; así también, hay quienes consideran el soborno como una mala práctica laboral; no todos aceptan o reconocen sus errores cuando los comenten

El personal administrativo apoya los planes de mejoramiento de la institución, existe respeto entre compañeros; sus puestos de trabajo se mantienen limpios y ordenados; además, los malos comentarios entre compañeros no son admitidos, es decir son reprobados entre el personal. Es preciso mencionar, que no todos participan de las actividades de integración que se programan entre compañeros y otras con familiares

Con la investigación que se ha realizado, y evidenciando que existen debilidades tanto en el desempeño como en el clima organizacional se procede a realizar la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para mejorar el clima organizacional para el personal administrativo de la Unidad Educativa Quevedo.

5.2. Recomendaciones

Que se revise constantemente las fuentes bibliográficas actualizadas que permitan gestionar de mejor manera la actualización y crecimiento profesional del Talento Humano.

Tomar acciones para que la puntualidad forme parte del clima organizacional de la institución. Así mismo, es menester que se promueva un ambiente laboral adecuado que le permita al personal administrativo estar motivados en el trabajo; se debe respetar las diferentes opiniones. De igual manera, que los directivos de la Institución deben incentivar y motivar a sus colaboradores y lograr que exista un adecuado clima laboral.

Se debe fortalecer y mantener la actitud positiva del personal, esto es saludable para la Institución, así también el respeto entre compañeros, el trabajo en equipo, la solidaridad, la predisposición a colaborar generando ideas innovadoras para el mejoramiento de sus actividades. De igual manera es indispensable que se establezca una cultura de orden y limpieza para todo el personal.

Con la presentación de la propuesta, sistema de evaluación del desempeño para el personal administrativo de la Unidad Educativa Quevedo, se prevé mejorar el clima organizacional en la Institución motivo de esta investigación.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Título

Sistema de evaluación del desempeño para mejorar el clima organizacional para el personal administrativo de la Unidad Educativa Quevedo.

6.2. Introducción

En el contexto ecuatoriano, se están dando importantes cambios en todos los niveles, educación, salud, vivienda, sector agrícola, industrial, etc., situación que nos lleva a repensar nuestras actuaciones, si queremos continuar como hace muchos años o integrarnos hacia un cambio de época. Donde la atención y los servicios en el sector público sean de calidad, que los usuarios aprendamos a confiar nuevamente en las instituciones públicas, donde no tengamos que mendigar una atención o servicio, sino, solicitarla con respeto y ser atendidos con la mayor cordialidad y calidad en la atención. Estas actuaciones son las que dignifican el trabajo que la sociedad requiere.

Si bien es cierto se consideran que algunas no tienen costo, debemos aclarar que ya las hemos costado con anticipación a través de los impuestos que pagamos lo que significa que nos están revirtiendo lo que invertimos. Además otra reflexión es que cada servidor o servidora no trabaja gratis tiene una remuneración y se supone que sí aceptó un compromiso de trabajo, es al menos porque le gusta el papel que va a desempeñar, por lo tanto la actividad debe ser de su total y completo agrado.

En todo caso, la implementación de acciones orientadas hacia una Gestión Administración Pública, debe ser hacia el logro de resultados, los que podrían mejorar los niveles de eficiencia, eficacia, economía y equidad.

La importancia del control del desempeño en los servidores y servidoras públicas, se basa también en el reconocimiento del derecho que tiene la sociedad, como contribuyentes y usuarios de los servicios, y atención pública, el derechos además de conocer el destino e impacto de los recursos y a ser

tratados como “clientes” que deben quedar satisfechos de lo que reciben a cambio.

El sistema de evaluación del desempeño tiene como objetivo: Evaluar los procesos de las actividades administrativas del personal, con orientación operativa y centrada en la toma de decisiones en cuanto a contratación, promoción, remuneración, y motivación; evaluar las dimensiones del trabajo orientadas a medir lo que aporta el personal a la Institución, para tomar las decisiones administrativas más adecuadas en cuanto a planificación de la capacitación; establecer la evaluación orientada a la identificación del potencial en el talento humano, con el propósito de detectar aquellos individuos que pueden ocupar otros puestos en la Institución.

En la propuesta se basa en la Ley Orgánica de Servicio Público-LOSEP, y de la cual se hace referencia de los artículos que hacen referencia al ingreso al sector público, capacitación, motivación, comunicación, remuneraciones, evaluación del desempeño; los factores del clima organizacional que deben ser motivadores para el mejor desempeño del personal.

6.3. Justificación

En la actualidad mucho se habla de la calidad en la atención o el servicio que se brinda a los usuarios tanto en la institución privada como en la pública, sin embargo no es menos cierto que estos criterios se miden a través de una evaluación y verificación de cada una de las actuaciones de los encargados de dirigir estos procesos.

En esta ocasión se trata de la Unidad Educativa Quevedo, para quien va dirigido este proceso o sistema de evaluación del desempeño, con la finalidad de que sea un aporte a la mejora continua del servidor o servidora pública que realiza sus actividades y forma parte de la Institución. Y que además la evaluación interna forme parte del clima organizacional. De esta manera se conseguirá fortalecer y validar los métodos y técnicas de la gestión que se

realiza, y comprobar si el sistema de selección está utilizando los predictores correctos; además si el sistema de formación utilizados hasta ahora ha mejorado los conocimientos y las habilidades, si los sistemas de dirección y de incentivos inciden de forma positiva en la motivación de los empleados, si el diseño de puestos es adecuado; y si los servidores y servidoras se encuentran ubicados de acuerdo a su perfil.

Al ejecutar la evaluación, esta debe estar orientada al desarrollo y motivación del servidor y servidora pública, cuyo propósito es formar al trabajador, mejorar sus habilidades y motivación, orientándose sobre el cómo realizar de mejor manera su trabajo en el marco de una carrera profesional. Este proceso de fortalecimiento institucional bonificará al personal que labora a la institución porque mejorará el clima y la cultura organizacional, el cambio de actitud se reflejará en la satisfacción del trabajo realizado y la calidad de atención y servicio que recibirán la población estudiantil, los profesores, padres de familia y la comunidad en general.

6.4. Objetivos

6.4.1. General

Establecer un sistema de evaluación interno que apoye el mejoramiento del desempeño del personal administrativo de la Unidad Educativa Quevedo.

6.4.2. Específicos

- Diagnosticar la situación actual mediante la matriz FODA, con respecto al clima organizacional de la Unidad Educativa Quevedo
- Elaborar un Instrumento para evaluar el desempeño laboral del personal administrativo de la Unidad educativa Quevedo
- Establecer estrategias que motiven a mejorar el clima laboral en la organización.

6.5. Desarrollo de la Propuesta

6.5.1. Antecedentes de la Institución

El Colegio Fiscal Señorita “Quevedo”, de la ciudad de Quevedo, Provincia de Los Ríos, fue creado mediante Decreto Ejecutivo No. 1007, de fecha 7 de agosto de 1968, con el nombre de “Lucila Santos de Arosemena”, autorizándole las opciones prácticas de manualidades femeninas, artesanía artísticas y folklóricas, así como comercio y administración, estableciendo su inicio a partir del período 1968 – 1969, indicándose que desde el último año, percibiría los fondos asignados en el presupuesto nacional.

El 14 de agosto de 1972, mediante Acuerdo Ministerial No. 1991, durante el gobierno denominado Nacionalista y Revolucionario de la Fuerzas Armadas, encabezado por el General Guillermo Rodríguez Lara, se autoriza cambiar el nombre con el que fue aprobado por el de Colegio Nacional de Señoritas “Quevedo”.

En el año 1973, desde el 21 de agosto se autorizó el funcionamiento del Ciclo Diversificado, con el primer curso diversificado del bachillerato en Humanidades Modernas Modalidades en Ciencias: Físico - Matemático; Químico – Biológicas Y Ciencias Sociales, debiendo para el efecto, aplicarse el Plan de estudios expedido mediante resolución Ministerial No. 828 del 27 de marzo de 1968, los cursos: 2do y 3ero del ciclo que se autoriza, los organizarán progresivamente.

En 1982 - 1983 se autoriza el funcionamiento del Tercer Curso de ciclo básico de la sección nocturna, mediante acuerdo ministerial Nro 002536 de fecha 20 de septiembre de 1982. En el periodo lectivo 1993 – 1994, se alcanza la autorización para el funcionamiento del primer curso ciclo diversificado con Bachillerato en Comercio y Administración, especialización Contabilidad y el primer curso de igual ciclo, con bachillerato en Ciencias, especialización Informática, secciones diurna y nocturna.

De igual manera, mediante acuerdo ministerial Nro 01411, se logra la autorización para el funcionamiento de primero, segundo y tercer curso del ciclo diversificado, con Bachillerato en Comercio y Administración, especialización informática, para las jornadas diurna y nocturna, en forma progresiva. Mediante un acuerdo ministerial en el gobierno de Rafael Correa cambia su razón social a Colegio Fiscal “Quevedo”, debido al decreto ejecutivo en donde se establece que las instituciones educativas deberán ser mixtas (hombres y mujeres), por lo que en la actualidad el colegio cuenta con 3.000 estudiantes.

6.5.2. Visión

“La Unidad Educativa Quevedo, implementará una cultura de planificación que le permita cumplir, resolver las necesidades socio – económicas, políticas, culturales y ecológicas del entorno, articulándose en una actividad sistémica, que implique la integración y unificación de todos los procesos institucionales y curriculares, convirtiéndose en un centro de educación media, pionero en el desarrollo educativo sustentable; además de ampliar su radio de acción con la implementación de las nuevas especializaciones de bachilleratos para vincularlos con las tareas de desarrollo y trabajo productivo.” (P.E.I. Colegio Señoritas “Quevedo”, 2010).

6.5.3. Misión

La Unidad Educativa Quevedo, consciente de su identidad nacional, socialmente comprometida con la comunidad, se constituye en defensor de los inalienables derechos de la vida, convencido que el desarrollo social está en la unidad de las diversidades culturales y sociales. Forma bachilleres con conciencia crítica y preparada para responder positivamente a los grandes retos que proponen el avance científico- técnico de la sociedad.

6.5.4. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la Unidad Educativa Quevedo, está representada mediante la siguiente clasificación:

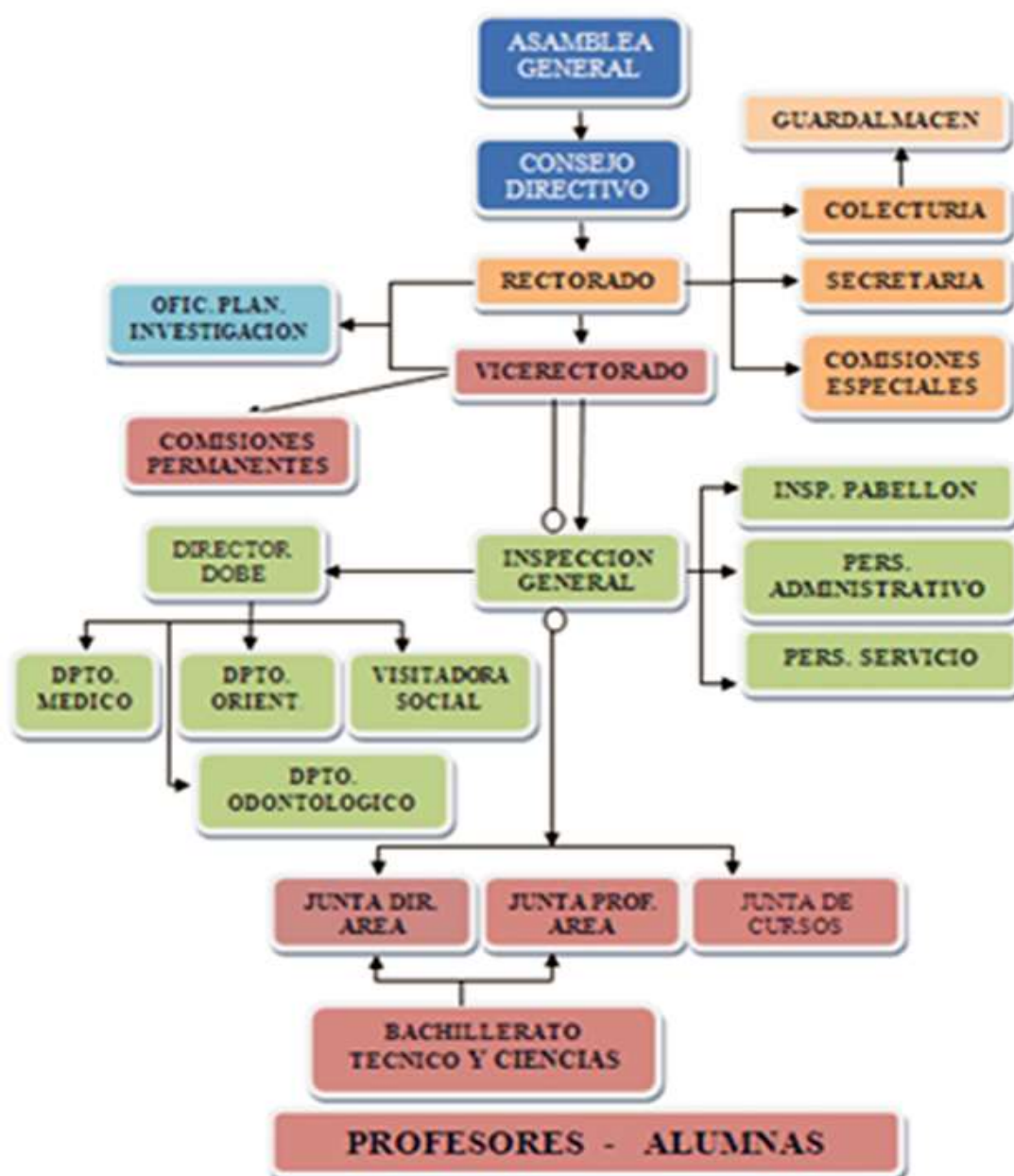


Figura 1. Organigrama de la Unidad Educativa Quevedo

Fuente: Página virtual de la Unidad Educativa Quevedo

6.5.5. Propósito del sistema de evaluación del desempeño

El sistema de evaluación del desempeño para el personal administrativo de la Unidad Educativa Quevedo, es un instrumento que permitirá mejorar el clima organizacional, y tiene como propósitos fundamentales los siguientes:

- ✓ Motivar las responsabilidades operativas para la planificación, ejecución y control de las actividades.
- ✓ Fortalecer la cultura en la organización orientada a la mejora continua.
- ✓ Mantener el orden organizacional a través de respetar y cumplir las políticas emitidas por las Autoridades.
- ✓ Incrementar el rendimiento de la Unidad Educativa Quevedo, disminuyendo las actividades que no generan valor, y eliminando los retrasos, los errores y los re-procesos.

6.5.6. Factibilidad

Con la propuesta planteada, una vez ejecutada alcanzará un gran impacto en las actividades del personal administrativo, así como el mejoramiento de la gestión del talento humano, especialmente se verá reflejado en el entorno social de la Unidad Educativa Quevedo, lo que motivará un mejor desempeño, elevar el nivel de eficiencia y eficacia.

Se considera factible la propuesta, porque cuenta con el apoyo de los directivos y la aprobación de la Jefa del Talento Humano de la Institución, se trata de una herramienta que aportará a los procesos internos de evaluación.

Objetivo 1. Diagnosticar la situación actual mediante la matriz FODA, con respecto al clima organizacional de la Unidad Educativa Quevedo

Mediante la información obtenida a través de la observación directa y encuesta aplicada al personal Administrativo de la Unidad Educativa Quevedo, se logró determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la misma; con respecto al clima organizacional en donde las variables a considerar son los objetivos, la estructura, comunicación, motivación, mecanismos y liderazgo, las cuales se señalan a continuación:

Cuadro 16. Análisis FODA de la unidad educativa “Quevedo”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Liderazgo de la autoridad de la institución 2. Promueve cambios para garantizar el éxito en la institución 3. Disponen de tecnología e implementos para realizar sus labores 4. Infraestructura adecuada 5. Cuentan con estructura organizativa	1. Conflictos en los procesos de toma de decisiones 2. Carencia de un sistema de comunicación con el personal de administración 3. Inconformidad con la remuneración organizativas 4. Carencia de motivación al personal administrativa 5. Conflictos de opiniones entre la autoridades
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Aumentar la comunicación entre las autoridades y el personal administrativo 2. Participación del personal en la toma de decisiones 3. Posibilidades de aprender y mejorar el clima organizacional 4. Cambios para mejorar el desempeño laboral	1. Inestabilidad en liderazgo por falta de participación consultiva 2. Problemas de comunicación con el personal administrativo 3. Conflicto de remuneración 4. Conflicto de opiniones por las actividades que se demandan en la institución.

Fuente: Levantamiento en la investigación de campo

Elaboración: Karen Segovia Sánchez

Objetivo 2. Elaborar un Instrumento para evaluar el desempeño laboral del personal administrativo de la unidad educativa Quevedo

El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y **evaluación del desempeño**, subsistema que trataremos en el presente trabajo como “Implementación del subsistema de evaluación del desempeño en la unidad educativa “Quevedo”.

La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan, valoración que será complementaria a los resultados alcanzados con el grado de satisfacción de los ciudadanos y/o de los usuarios de bienes o servicios públicos, fundamentos básicos que han tenido los gobiernos para impulsar el desarrollo de dicho mecanismo de desempeño en las instituciones públicas

La evaluación del desempeño es conocida como una herramienta de gestión, pero su dinámica ha cambiado y es necesario que los diferentes actores que intervienen en el proceso se apropien de ella y participen de manera activa y dinámica en su implementación al interior de la entidad.

Este proceso se fundamenta en el aporte de cada servidor en el cumplimiento de los planes y metas de área o de gestión y la sumatoria de estos aportes es lo que posibilita el cumplimiento de las metas institucionales de la entidad y en consecuencia el acatamiento del plan operativo anual; en nuestro estudio utilizaremos la norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño que se ha establecido en la resolución SENRES -2008-000170, publicada en el Registro Oficial Nro. 431 del 11 de septiembre de 2008, hasta que el Ministerio de Relaciones Laborales expida la Norma técnica del subsistema de evaluación

del desempeño derivada de la LOSEP, la cual pretende dotar a las organizaciones públicas del marco normativo, metodológico y procedimental, sustentados en preceptos constitucionales, legales y nuevas técnicas y herramientas gerenciales, a fin de generar una cultura de medición y mejoramiento del desempeño de los servidores públicos, desde la perspectiva de las competencias, necesarias para el logro de los resultados asignados a los puestos de trabajo, e integrados a los productos y servicios que les corresponde generar a cada unidad o proceso interno de la Institución.

Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor”.

“Le corresponde a la UATH institucional observar las siguientes fases para la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño:

- a) Definición de indicadores de evaluación del desempeño;
- b) Difusión del programa de evaluación;
- c) Entrenamiento a evaluadores;
- d) Ejecución del proceso de evaluación;
- e) Análisis de resultados de la evaluación; y,
- f) Retroalimentación y seguimiento

Indicadores de gestión del puesto.- Constituyen parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos.

Se definirán indicadores y metas (relacionadas con la construcción de productos, servicios o proyectos), a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo. Estos campos

los tiene que determinar cada Institución acorde a la naturaleza de su gestión en el Formulario SENRES-EVAL-01. Además, el formulario cuenta con un campo predeterminado, que contempla que si los funcionarios o servidores a más de cumplir con la totalidad de las metas y objetivos asignados para el período que se va a evaluar, se adelantan y cumplen en lo que sea factible, con metas y objetivos previstos para el siguiente período de evaluación, se le acreditará un solo puntaje adicional.

Los conocimientos.- Este factor mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Estos campos no son predeterminados en el Formulario SENRES-EVAL-01, los tiene que determinar cada Institución acorde a la naturaleza de su gestión.

Competencias técnicas del puesto.- Es el nivel de aplicación de las destrezas a través de los comportamientos laborales en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos en los procesos institucionales, medidas a través de su relevancia (3alta, 2 media, 1baja), y el nivel de desarrollo. El Formulario SENRES-EVAL-01 cuenta con campos determinados y permite que las Instituciones incluyan otros acorde a la naturaleza de su gestión

Competencias universales.- Es la aplicación de destrezas a través de comportamientos laborales observables, mismas que son iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía y se alinean a valores y principios del clima organizacional, medidos a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja) y la frecuencia de aplicación. Estos campos son predeterminados en el Formulario SENRES-EVAL-01.

Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo.- El trabajo en equipo es el interés que tiene el servidor para gestionar y cooperar de manera coordinada con los demás miembros del equipo, unidad, o institución para incrementar los niveles de eficacia, eficiencia de las tareas encomendadas y generar nuevos

conocimientos y aprendizajes compartidos. La iniciativa es la predisposición para gestionar proactivamente ideas obtenidas de la realidad del entorno que a la vez impulsan el auto motivación hacia el logro de objetivos.

El liderazgo es la actitud, aptitud, potencial, habilidad comunicacional, capacidad organizativa, eficiencia administrativa y responsabilidad que tiene un servidor. El propósito del líder es desarrollar los talentos y motivar a su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes”

1. Calificación

”Los jefes inmediatos previo al proceso de evaluación del desempeño, generarán mediante entrevista con el evaluado, el espacio de participación que permita determinar correctamente las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos con sus respectivos indicadores y metas, los conocimientos, la relevancia de las destrezas de las competencias del puesto y universales, y la relevancia del trabajo en equipo en el formulario SENRES – EVAL-01, los mismos que deberán estar alineados a los objetivos estratégicos institucionales.

La valoración de las calificaciones es determinada por factores que tendrán diferentes ponderaciones, que totalizarán la evaluación en un 100%, pudiendo alcanzar máximo el 104%, al haber cumplido y adelantado, el funcionario o servidor, con otro u otros objetivos y metas correspondientes al siguiente período de evaluación. Al final del período de evaluación le corresponde al responsable de la unidad o proceso interno (Jefe inmediato) aplicar el formulario SENRES-EVAL- 01 con los siguientes factores:

1. Evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores en base a indicadores de gestión del puesto (60%).- El evaluador registra los valores numéricos de cumplimiento que merece el evaluado en la columna de “cumplidos”, correspondiente a las actividades, indicadores y metas asignadas

a cada puesto de trabajo. Todos los resultados tienen que ser transformados a porcentajes en la columna de “% de Cumplimiento”

Los porcentajes obtenidos se determinan en la columna “Nivel de Cumplimiento” de la siguiente manera:

- ✓ 5 cumple entre el 90,5% y el 100% de la meta
- ✓ 4 cumple entre el 80,5% y el 90,4% de la meta
- ✓ 3 cumple entre el 70,5% y el 80,4% de la meta
- ✓ 2 cumple entre el 60,5% al 70,4% de la meta
- ✓ 1 cumple igual o menos del 60,4% de la meta

Los funcionarios o servidores que, a más de cumplir con el total de metas y objetivos asignados al periodo a ser evaluado, cumple y se adelanta con otro u otros correspondientes al siguiente periodo de evaluación, obtendrá un único puntaje del 4% adicional al “Nivel de Cumplimiento”

2. Aplicación

Para que la evaluación del desempeño sea objetiva, tiene que basarse en indicadores de desempeño, la conducta laboral debe estar orientada hacia el logro y los resultados de la institución, conforme la misión y visión de ellas y conforme a la planificación que se haya establecido. La participación de la conducta laboral puede ser directa cuando se trata de actividades operativas o puede ser indirecta cuando se trata de actividades de apoyo.

Para la evaluación cualitativa las instituciones tienen sus propios métodos tradicionales otras veces no, el problema radica en el subjetivismo, lo que en la práctica puede originar dificultades al momento de evaluar. A continuación elaboramos una tabla que resume el contenido del formulario SENRES-EVAL-01 para la aplicación de la evaluación del desempeño del personal administrativo de la Unidad Educativa “Quevedo”

FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO

DATOS DEL SERVIDOR:

Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):		Chang Maria Eugenia			
Denominación del Puesto que Desempeña:		Secretaria			
Título o profesión:		Licenciada			
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):		Jacho Luzmila			
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	Enero	Hasta:	Junio

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividades: 9 Factor: 60%

Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Consolidar la relación de necesidades definidas por los docentes y pasarlas al (Rector).	50	18	16	89	4
Radicar y enviar la correspondencia y documentos de la institución educativa, a las distintas secciones y a otras entidades y controlar el recibo correcto	50	45	40	89	4
Llevar en orden cronológico y actualizado el archivo de la documentación de estudiantes, docente, administrativo, así como aquellos documentos propios de la rectoría.	100	80	60	75	3
Atender las diferentes inquietudes, solicitudes o quejas presentadas por los clientes internos y externos de la institución educativa.	100	75	60	80	3
Transcribir los documentos, cartas y demás que requiera la Rectoría.	150	120	100	83	4
Colaborar en la ejecución del proceso de matrícula.	3000	2850	2600	91	5
Diligenciar los libros de matrícula, calificaciones, admisiones, validaciones, asistencia y actas de reuniones.	10	8	7	88	4
Colaborar con el rector en la elaboración de los informes estadísticos.	50	35	30	86	4
Gestionar ante la Secretaría de Educación el registro de los libros reglamentarios, certificados de estudio y trámite de diplomas.	150	150	130	87	4
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			NO		0
Total Actividades Esenciales:					43,3%

CONOCIMIENTOS		# Conocimientos:	4	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
EN REDACCIÓN					Muy Bueno
EN PROGRAMAS INFORMATICOS					Muy Bueno
RELACIONES HUMANAS					Bueno
ORGANIZACIÓN DE ARCHIVOS					Muy Bueno
Total Conocimientos:					5,5%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		# Competencias:	10	Factor: 8%	
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable			Nivel de Desarrollo
Expresión escrita	Alta	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)			Medianamente Desarrollada
Instrucción	Media	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso .			Desarrollada
Juicio y toma de decisiones	Alta	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.			Medianamente Desarrollada
Organización de la información	Alta	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.			Desarrollada
Pensamiento analítico	Alta	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.			Medianamente Desarrollada
Comprensión escrita	Alta	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión			Desarrollada
Destreza matemática	Alta	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.			Desarrollada
Expresión oral	Alta	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.			Medianamente Desarrollada
Generación de ideas	Media	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.			Medianamente Desarrollada
Manejo de recursos materiales	Alta	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.			Medianamente Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto :					4,8%

COMPETENCIAS UNIVERSALES		# Competencias:	6	Factor:	8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :					
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable			Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.			Alguna vez
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Media	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.			Alguna vez
RELACIONES HUMANAS	Alta	Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.			Alguna vez
ACTITUD AL CAMBIO	Alta	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.			Alguna vez
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Alta	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.			Frecuentemente
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.			Frecuentemente
Total Competencias Universales:					4,6%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO				Factor:	16%
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.			Alguna vez
INICIATIVA	Alta	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo			Rara vez
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.					
LIDERAZGO					
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:					6%
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):					
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02					
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN	
TOTAL:				0	

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto	43,3
Conocimientos	5,5
Competencias técnicas del puesto	4,8
Competencias Universales	4,6
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo	6,0
Evaluación del ciudadano (-)	0,0
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 64,3	
REGULAR: DESEMPEÑO BAJO LO ESPERADO	
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)	
Fecha (dd/mm/aaaa):	20/07/2015
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.	
FIRMA Evaluador o jefe Inmediato Jacho Luzmila	

Mediante este formulario se podrá obtener resultados con mayor presión sobre el desempeño laboral del personal administrativo de la institución, con la finalidad de tomar decisiones para el mejoramiento laboral de cada uno del personal administrativo

FORMULARIO MRL-EVAL-03

INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre de la Institución : MINISTERIO DE EDUCACION

Período de Evaluación: Desde: 01-01-2012 Hasta: 31-12-2012

Fecha :

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

[illegible]

Fuente: Levantamiento de información

Elaboración: Karen Segovia Sánchez

1.- Todo servidor que en la escala de calificación tenga un resultado de REGULAR se deberá proceder acorde a lo que dispone la norma de Evaluación del Desempeño.

2.- Para todo servidor que en la escala de calificación tenga un resultado de INSUFICIENTE, se deberá proceder a realizar el respectivo sumario administrativo.

En este caso la funcionaria obtiene la calificación de excelente, será considerada para la aplicación de políticas de promoción, reconocimiento, estímulos y ascensos dentro de la carrera de servicio público, (priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño

Objetivo 3. Establecer estrategias que motiven a mejorar el clima laboral en la organización.

Con la finalidad de mejorar el clima organizacional se plantea objetivos estratégicos enfocados a la motivación del personal administrativo, para lo cual se formulan cuatro objetivos estratégicos relacionados con los indicadores que sirven para determinar el clima organizacional como son: la comunicación, la integración, la motivación y desempeño laboral

6.5.6.1. Objetivos estratégicos

- ✓ Comunicar de forma continua al personal de la Institución Educativa, la importancia de la motivación y su incidencia en el alcance de los objetivos
- ✓ Optimizar el clima organizacional de la Institución Educativa con la finalidad de mejorar el desempeño laboral del personal

- ✓ Promover mediante estrategias motivacionales la integración del personal de la Institución Educativa, con actividades que fomenten la socialización y solidaridad entre ellos
- ✓ Planificar continuamente estrategias y acciones que aporten al departamento de talento humano, con la finalidad de fomentar el incremento de la productividad de la Institución Educativa

6.5.6.2. Estrategias y plan de acción

Cuadro 17. Estrategias y plan de acción para mejorar el clima organizacional

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	COSTO
Comunicar de forma continua al personal de la Institución Educativa, la importancia de la motivación y su incidencia en el alcance de los objetivos Optimizar el clima organizacional de la Institución Educativa con la finalidad de mejorar el desempeño laboral del personal	Proporcionar jornadas informativas con los miembros de la Institución	Autoridades Dpto. Recursos Humanos Personal administrativo	Computador Proyector Material de apoyo Sala de reuniones	3 mes	20,00
	Practicar intercambios entre Autoridades y departamento de Recursos Humanos, suministrando información sobre el proceso de motivación hacia los empleados	Autoridades Dpto. Recursos Humanos	Computador Proyector Material de apoyo Sala de reuniones	6 mes	35,00
	Proponer talleres sobre la búsqueda de factores que intervienen como barreras en la motivación y su incidencia en la institución	Autoridades Dpto. Recursos Humanos Personal administrativo	Computador Proyector Material de apoyo Sala de reuniones	6 mes	150,00
	Selección del personal y distribuirlos por equipos para recibir información y talleres en diferentes periodos de tiempos	Autoridades Dpto. Recursos Humanos	Computador Proyector Material de apoyo Sala de reuniones	6 meses	50,00

Fuente: Levantamiento de información

Elaboración: Karen Segovia Sánchez

Cuadro 18. Estrategias y plan de acción para mejorar el clima organizacional

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	COSTO
Optimizar el clima organizacional de la Institución Educativa con la finalidad de mejorar el desempeño laboral del personal	Unificar criterios Visión y Misión de la Institución	Autoridades Dpto. Recursos Humanos Personal administrativo	Computador Proyector Material de apoyo de Sala de reuniones	6 mes	10,00
	Fijar metas en pro de la institución	Autoridades Dpto. Recursos Humanos	Computador Proyector Material de apoyo de Sala de reuniones	3 mes	0
	Establecer normas de convivencia	Autoridades Dpto. Recursos Humanos Personal administrativo	Computador Proyector Material de apoyo Sala de eventos	6 mes	50.00
	Promover encuentros y actividades para mejorar la integración del personal	Autoridades Dpto. Recursos Humanos Personal administrativo	Material de apoyo Sala de eventos	3 meses	30,00

Fuente: Levantamiento de información

Elaboración: Karen Segovia Sánchez

Cuadro 19. Estrategias y plan de acción para mejorar el clima organizacional

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	COSTO
Promover mediante estrategias motivacionales la integración del personal de la Institución Educativa, con actividades que fomenten la socialización y solidaridad entre ellos	Concientizar al personal de la institución la importancia de los valores institucionales para el buen funcionamiento organizacional	Autoridades Dpto. Recursos Humanos	Computador Proyector Material de apoyo Sala de reuniones	6 mes	20,00
	Fomentar el intercambio en las relaciones interpersonales	Autoridades Dpto. Recursos Humanos	Computador Proyector Material de apoyo Sala de reuniones	6 mes	35,00
	Establecer lazos de solidaridad y cooperación mediante una motivación efectiva	Autoridades Dpto. Recursos Humanos Personal administrativo	Computador Proyector Material de apoyo Sala de eventos	6 mes	150,00

Fuente: Levantamiento de información

Elaboración: Karen Segovia Sánchez

Cuadro 20. Estrategias y plan de acción para mejorar el clima organizacional

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	COSTO
Planificar continuamente estrategias y acciones que aporten al departamento de talento humano, con la finalidad de fomentar el incremento de la productividad de la Institución Educativa	Concientizar a los empleados que el comportamiento laboral, hará que sus funciones sean realizadas fácil y de tal forma se alcance los objetivos del grupo o equipo de trabajo	Autoridades Dpto. Recursos Humanos	Computador Proyector Material apoyo Sala reuniones Computador Proyector Material apoyo Sala reuniones	de 3 mes de 6 mes	20,00 35,00
	Concientizar a los miembros de la institución que son promovidos de cargo y su reconocimiento por su labor	Autoridades Dpto. Recursos Humanos	Computador Proyector Material apoyo Sala reuniones	de 6 mes	150,00
	Incentivar a los miembros de la institución con incentivos el cual constituyen un estímulo adicional al factor humano en las tareas realizadas	Autoridades Dpto. Recursos Humanos Personal administrativo	Computador Proyector Material apoyo Sala de eventos	de 6 mes	20,00
	Establecer una comunicación directa con el personal administrativo para reconocer su labor mediante expresiones motivadoras	Autoridades Dpto. Recursos Humanos	Computador Proyector Material de apoyo Sala de reuniones	6 mes	20,00

Fuente: Levantamiento de información

Elaboración: Karen Segovia Sánchez

CAPÍTULO VII

BIBLIOGRAFÍA

7.1. LITERATURA CITADA

Andrade, J. (2010). Gestión del talento Humano. México: Diaz de Santo.

Anzola, S. (2010). Administración de pequeñas empresas. México: MacGraw Hill.

Araujo, M. C., & Guerra, M. L. (2010). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral. Revista Electrónica URBE, CIGAB, vol. 4, ed. 2, 2007, Instituto Universitario de Tecnología del Estado de Trujillo-Venezuela.

Bohórquez, C. (2009). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson.

Brizio, J. (2009). Administración de Talento Humano. México: 4ta edición. Editorial McGrawHil.

Cevallos, A. (2010). Gestión del Talento Humano. Ecuador: Ediciones CODEU.

Chiavenato. (2009). Comportamiento Organizacional: La Dinámica del éxito en la organizaciones. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Cruz, D. I. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la sastifaccion laboral. Madrid: Servicios Editoriales.

Delgado, V., & Serrano, F. (2010). Administración de recursos humanos. México: Pearson.

Escarcega, I. (2012). Evaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa Equipos de Bombeo S.A. México: Universidad de Montemorelos.

Flores, M. (2013). "Los sistemas de gestión integrada de capital humano". Madrid: Diaz de Santos.

- Gan, F., & Berbel, G. (2010). Manual de Recursos Humanos. Barcelona: UOC.
- Garcia, I. (2014). Formación Universitaria basada en competencias: Currículo, Estrategias Didácticas y Evaluación. Perú: Format Print.
- Garcia, M. (2010). Administración de salarios y gestión de recompensas, Tercera edición. Madrid : Diaz de Santos.
- Gómez, F. (2013). Modelo Pedagógico por Competencias. México: Diaz de Santos.
- Hellriegel, D., & John, S. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Thomson.
- Matos, B. (2010). Habilidades directivas. México: Mc Graw Hill.
- Ministerio de Educación . (julio de 2013). Manual de Gestión Organizacional por Procesos. Versión 3 . Recuperado el 15 de abril de 2015
- Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, Decreto No. 1241, Registro Oficial No. 286, del 10 de julio del 2014
- Reyes, C. (2011). Clima Organizacional . Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior Tepejé del Río.
- Sandoval, A. (2010). Gestión del Talento Humano y del conocimiento. Bogotá: Ediciones Ecoe.
- Urdaneta, M. (2009). La Evaluación del Desempeño y la Gestión de RRHH. México: Pearson.
- Vásquez, M. (2010). Gestion de Talento Humano. Madrid: ESIC Editorial.

CAPÍTULO VIII

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de entrevista al Rector y Jefe Departamento de Talento Humano, de la Unidad Educativa Quevedo.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA INGENIERIA ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS**



INSTRUMENTO PARA LA APLICACIÓN DE ENTREVISTA

OBJETIVO: Analizar la evaluación del desempeño laboral y su incidencia en el clima organizacional para el personal administrativo de la Unidad Educativa Quevedo, del cantón Quevedo. Año 2015.

CONFIDENCIALIDAD: sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales, sea honesto al responder, de antemano ¡AGRADEZCO SU COLABORACIÓN!.

1. ¿Cree usted que la evaluación del desempeño mejorará el clima organizacional de la Unidad Educativa Quevedo?

2. ¿Considera usted que el desempeño del personal a su cargo es satisfactoria?

3. ¿El personal cumple con lo que se encomienda aunque no sea de su agrado?

4. ¿Considera usted que debe escuchar la opinión de los demás?

5. ¿Considera usted que la dirección del Talento Humano tiene incentivos para motivar los logros del personal que dirige?

6. ¿Cómo define usted el ambiente de trabajo es adecuado y en armonía?

7. ¿Considera usted que debería promoverse una clima organizacional con nuevo enfoque para un mejor clima laboral?

8. ¿Considera usted, que el estado psicológico del personal influye en el desempeño laboral?

9. ¿Usted como autoridad del colegio se preocupa por los problemas que pudieran tener sus subordinados?

10. ¿Se considera un líder para sus dirigidos?

11. ¿Se preocupa por la capacitación continua del personal que está a su cargo?

12. ¿Usted como autoridad llega puntual a su trabajo?

13. ¿Respeto a sus compañeros de trabajo?

14. ¿Es Usted de los que reconoce sus errores cuando los comete?

15. ¿Apoya en la resolución de problemas laborales que se presentan con sus subordinados?

16. ¿Cumple con las políticas laborales de la Institución?

17. ¿Comparte los momentos felices y/o tristes con el personal administrativo?

18. ¿Realiza actividades de motivación para el personal?

19. ¿Considera que es imparcial cuando toma decisiones con respecto al personal Administrativo?

20. ¿Realiza un plan de capacitación a partir de las necesidades detectadas?

Anexo 2. Modelo de cuestionario para entrevista al Personal Administrativo que labora en la Unidad Educativa Quevedo.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA INGENIERIA ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS
INSTRUMENTO PARA LA APLICACIÓN DE ENTREVISTA**



OBJETIVO: Analizar la evaluación del desempeño laboral y su incidencia en el clima organizacional para el personal administrativo de la Unidad Educativa Quevedo, del cantón Quevedo. Año 2015.

CONFIDENCIALIDAD: sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales, sea honesto al responder, de antemano ¡AGRADEZCO SU COLABORACIÓN!.

INSTRUCCIÓN: Una vez que analice cada pregunta, marque con una “X” la opción que seleccione,

Preguntas	Indicadores			
	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
¿Para cumplir con su tarea tiene en consideración a su Jefe inmediato y a su Institución?				
¿Llega puntual a su trabajo?				
¿Rinde cuentas ante sus autoridades?				
¿Apoya los programas de mejoramiento de la institución?				
¿Respeto a sus compañeros de trabajo?				
¿Escucha la opinión de sus compañeros?				
¿Hace su trabajo lo mejor posible?				
¿Cumple con los reglamentos de la Institución?				
¿Se preocupa por optimizar los				

recursos con los que trabaja?				
¿Toma sus propias decisiones en lo referente a su trabajo?				
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?				
¿Cumple con las políticas laborales de la Institución?				
¿Considera que existe un adecuado clima organizacional en la Institución?				
¿Generaría usted ideas para el mejoramiento del desempeño laboral?				

Anexos 3. Fotografías



Figura 2. Entrada Unidad Educativa Quevedo



Figura 3. Entrevista realizada Jefe Talento Humano U.E.D



Figura 4. Encuesta al Personal



Figura 5. Encuesta Administrativo de la U.E.Q