

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA: ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERO DE EMPRESAS**

**TEMA:**

---

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO, DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE  
AMBATO, 2011**

---

**Autor:**

**Lic. Jorge Patricio Chacón Domínguez**

**Tutor:**

**Ing. Héctor Ruiz O.**

**AMBATO – ECUADOR**

**2011**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO”: del Lcdo. Jorge Patricio Chacón Domínguez. Considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador designado por el H. Consejo Directivo.

Ambato Septiembre 30/ /2010

**El tutor**

**Ing. Héctor Ruiz O.**

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO**

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO “, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado

Ambato Septiembre 30/ 2010

El autor

Lcdo. Jorge Patricio Chacón D.

## **APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR**

Los miembros del Tribunal Examinador aprueba el informa de Investigación, sobre el tema: **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**, del Lcdo., Jorge Patricio Chacón Domínguez de la Especialidad: Organización de Empresas.

Ambato Septiembre 30/2010

Para constancia firma

.....

.....

.....

## **DEDICATORIA.-**

Mi respeto a la dignidad de los empleados que trabajan con inteligencia, talento y responsabilidad. Sus esfuerzos se orientan a exaltar la imagen corporativa, de nuestra Facultad.

Jorge Patricio

## **AGRADECIMIENTO.-**

La gratitud es una virtud que alimenta la comprensión del convivir humano, que sabe reconocer los servicios de los demás y tener la suficiente inteligencia para agradecer, a quienes con su espíritu solidario supieron guiarnos hasta la culminación de nuestra carrera.

A la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Administrativas, a las Autoridades, al Personal Docente y Administrativo, y especialmente a mi distinguido Tutor Ing. Héctor Ruiz O, quién con inteligencia, creatividad y talento supo orientar el proceso investigativo.

Jorge Patricio

## RESUMEN

Título "EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO, 2010"

Autor: Jorge Patricio Chacón Domínguez.

---

El presente estudio de investigación sobre la Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, pretende básicamente mostrar la necesidad de establecer estrategias metodológicas que posibiliten justipreciar los conocimientos, competencias y valores de todos los empleados sin excepción alguna..

Actualmente se percibe una desatención al control del rendimiento de los empleados; hecho que dificulta conocer, entender y desarrollar medidas que equilibren su colaboración, comportamiento, autodesarrollo, iniciativa, imagen y responsabilidad

La Ley Orgánica de Educación Superior establece que las Universidades y Escuelas Politécnicas a través de las Direcciones de Desarrollo del Talento Humano, evalúen el desempeño a los servidores universitarios mediante indicadores cuantitativos y cualitativos, para identificar sus niveles y resultados de gestión.

Se identifica la carencia de una herramienta que posibilite a la Facultad evaluar el desempeño productivo de los empleados. Hace falta tener una visión consensuada sobre el subsistema de Evaluación que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, que en síntesis tiende a optimizar los servicios y volverlos más productivos.

---

TÉRMINOS CLAVES: Evaluación, Desempeño, Sistema, Valores, Conducta, Responsabilidad, Creatividad

## INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada .....	I
Aprobación del tutor .....	II
Autoría del trabajo de grado.....	III
Aprobación del jurado examinador.....	IV
Dedicatoria.- .....	V
Agradecimiento.- .....	VI
Resumen.....	VII
Introducción.....	1

### CAPITULO I .: EL PROBLEMA

TEMA: “evaluación del personal administrativo de la facultad de ciencias administrativas y económicas de la Universidad Técnica de Ambato”.....	2
Planteamiento del problema.-.....	2
Contextualización .....	2
Análisis Crítico .....	4
Prognosis.- .....	5
Formulación del problema.- .....	5
Matriz de preguntas.- .....	5
Delimitación del objeto de investigación.- .....	6
Justificación.-.....	6
Objetivos:.....	8
Objetivo general.-.....	8
Objetivos específicos;.....	8

### CAPITULO II : MARCO TEÓRICO

Antecedentes investigativos.-.....	9
Fundamentación legal.- .....	10
Fundamentación filosófica.-.....	10
Categorías fundamentales .....	11
Evaluación del desempeño .....	11
Importancia de la evaluación del desempeño. ....	12
Objetivos de la evaluación del desempeño. ....	12
Usos de la evaluación del desempeño. ....	12
Beneficios de la evaluación del desempeño .....	13
Ventajas de la evaluación de desempeño .....	16
Preparación de las evaluaciones de desempeño .....	17
Preparación de las evaluaciones de desempeño (concepto). ....	17
Método de evaluación basados en el desempeño durante el pasado. ....	19
Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.....	20
Métodos para la evaluación del desempeño. ....	21
Sistemas de evaluación.....	22
Estándares de desempeño .....	23
Implicaciones del proceso de evaluación .....	23



Implicaciones del proceso de evaluación.(concepto) .....	23
Mediciones del desempeño .....	24
Nivel de responsabilidad por la evaluación del desempeño. ....	25
Selección del tipo de datos para evaluar el desempeño. ....	28
Personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UTA...	29
Estatuto Universitario.....	32
Manual de Clasificación y Valorización de Puestos .....	32
Clasificación de puestos .....	33
Administración de Personal .....	33
Ascensos y traslados .....	33
Uniformar la Nomenclatura de los puestos.....	33
Políticas Generales del Personal .....	34
Políticas específicas .....	34
Especificaciones de Clase.....	35
Hipótesis de trabajo.....	54
Señalamiento de variables:.....	54
 <b>CAPITULO III : METODOLOGÍA</b>	
Modalidad básica de la investigación.-.....	55
Tipos de investigación.-.....	55
Población y muestra.-.....	55
Operacionalización de variables.....	57
 <b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	
A. Resultados de la aplicación de una encuesta a autoridades y coordinadores de carrera.....	60
B. Resultados de la autoevaluación del personal administrativo.....	62
 <b>CAPITULO V : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones.....	71
Recomendaciones.....	72
 <b>CAPITULO VI: P R O P U E S T A</b>	
Presentación .....	74
Antecedentes.-.....	75
Justificación.....	76
Objetivos.....	77
Objetivo general.....	77
Objetivos específicos.....	77
Análisis de factibilidad.....	78
Fundamentación científica – técnica.....	78
Metodología .- modelo operativo.....	79
Determinación de variables operativas.....	80
Matriz de valoración de las variables de los niveles operativos.....	80
Determinación de los grados para cada variable.....	81
Manual de variables de evaluación de desempeño del personal administrativo	81

Ficha de evaluación de desempeño .....	91
Administración de la propuesta.....	93
Evaluación de la propuesta.....	95
Bibliografía.....	96
Anexos .....	99

## INTRODUCCIÓN

La presente Norma de Evaluación tiene el objetivo fundamental de dotar a la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, una herramienta técnica que permita evaluar el desempeño del servidor administrativo a efectos de innovar procesos, mejorar la eficiencia, eficacia y productividad y el mejoramiento de la atención a los usuarios internos y externos.

Para alcanzar el éxito trazado se ha diseñado procedimientos y cuestionarios o fichas de fácil comprensión de los involucrados, evaluadores y evaluados, mismos que posibilitarán una aplicación diáfana, técnica, justa y equitativa con indicadores de logro y atributos prácticos, didácticos que reflejen de la mejor manera, las potencialidades del personal administrativo.

La implantación de esta herramienta técnica permitirá elevar el sentido de pertenencia, generar un clima organizacional convocante, que promueva el trabajo en equipo motivo por el cual se torna necesario e imprescindible la comprensión, el apoyo y la firme decisión de los dos grandes actores participantes, esto es, las autoridades y los empleados universitarios.

Esta herramienta técnica de gestión moderna y propositiva posibilitará a la Facultad contar con seres éticos, inteligentes y competentes que permitan el cumplimiento de su Misión de formar las mejores personas y excelentes profesionales.

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. TEMA:**

**“EVALUACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO”**

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.-**

##### **1.2.1. CONTEXTUALIZACION.-**

La Evaluación siempre ha sido un elemento constitutivo de la acción educadora, en efecto, las tres categorías; planificación, ejecución y evaluación forman parte del proceso educativo y de cualquier otra empresa humana. Evaluar no es una acción esporádica o circunstancial de las instituciones y de sus responsables, es algo que está presente permanentemente en la práctica educativa.

La Evaluación es una actividad compleja que hoy es reconocida como factor determinante para mejorar los procesos académicos y administrativos. La totalidad de expertos en materia de educación superior están de acuerdo en que la evaluación de todos los estamentos debe ser una práctica importante, si es que se quiere determinar el éxito de la actividad educativa.

### ✓ **A NIVEL MACRO.-;**

En nuestro país, académicos de diferentes niveles afirman que la enseñanza, especialmente superior, parece no dar mayor significación a la evaluación; esta función es apenas una operación reducida y deformada del amplio campo que esta representa. En cambio, otras funciones e instancias de la universidad casi no son evaluadas.

Los diagnósticos en numerosos centros del mundo concluyen manifestando que la evaluación, ha tenido limitada vigencia en la academia, para decirlo en forma más técnica la "cultura de la evaluación" no ha sentado raíces. Solo en los últimos años ha sido posible observar el interés por los procesos evaluativos, más que nada por las presiones externas.

Navarro (1997), sugiere que es necesario desarrollar una conciencia evaluativa, valorar la práctica de la evaluación, desmitificar su ejercicio y colocar a la evaluación en posición de elegibilidad y de reconocimiento cierto como proceso imprescindible para conocer, interpretar, comprender, mejorar y enriquecer la tarea humana.

### ✓ **A NIVEL MESO**

En el contexto educativo de Tungurahua, se considera, que el problema de la ausente "cultura evaluativa", se debe más que nada, a, las experiencias negativas que han vivido la generalidad de las personas que han concurrido por varios años a los sistemas educativos, donde su experiencia con la evaluación se limitó a la acción punitiva de las calificaciones. Con estas vivencias todo aquello que suene a evaluación se lo asocia con "control", "castigo", por lo que en su ámbito subjetivo se rechace estas actividades.

### ✓ **A NIVEL MICRO.-**

La Universidad Técnica de Ambato, comprendiendo la necesidad de recuperar la evaluación en su real dimensión como una forma de conocer, ponderar y valorar a las instituciones de educación superior desde sus propios criterios a fin de revisar sus funciones, la identificación de concepciones propias sobre la función de la Universidad pública, su compromiso de formación, su concepto de hombre del futuro y del papel de conocimiento, el carácter científico y el axiológico de las evaluaciones aplicadas, los límites y posibilidades de la misma y, por último, el sentido de una propuesta de evaluación del desempeño del personal administrativo, escenario laboral en el cual se sustenta la imagen corporativa de la universidad.

### **1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO.-**

La calidad educativa de nuestro país ha sido severamente criticado por el Presidente de la República y SENPLADES, creando desconfianza en la población ecuatoriana y sometiendo al Magisterio a un sistema de evaluación presionado por actitudes políticas; más no como resultado de un examen minucioso de las carencias de recursos pedagógicos que adolecen las instituciones educativas del país; así como a la falta de programas de capacitación y mejoramiento profesional vinculado con el desarrollo científico y tecnológico de la época.

Mediante sondeo de opinión, se detecta que un porcentaje significativo de empleados de Instituciones Públicas, ofertan un servicio de baja calidad con actitudes displicentes.

Sin lugar a dudas, hace falta, un sistema de Evaluación y Acreditación que identifique con claridad los problemas y dificultades de las instituciones educativas, y a través de sus autoridades propongan adecuadas alternativas de

solución en los diferentes ámbitos de su rol. Es importante considerar que la evaluación más que un hecho técnico es un fenómeno moral.

### **1.2.3. PROGNOSIS.-**

La falta de un Sistema de Evaluación en la Facultad no hace posible determinar el nivel de desempeño del Personal Administrativo en relación al propósito del trabajo, obligaciones, responsabilidades y rendimiento; con resultados medibles. La construcción de este instrumento técnico debe ejecutarse con la participación y cooperación de los empleados, para evitar un proceso de trabajo demasiado presionado o lento.

### **1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.-**

¿Qué sistema de evaluación debería implementarse, para determinar la calidad de desempeño del Personal Administrativo de la Facultad?

### **1.2.5. MATRIZ DE PREGUNTAS.-**

¿Dispondrá la Facultad de un sistema de evaluación del desempeño del Personal Administrativo?

¿Será posible construir un proyecto de evaluación que responda a las condiciones socioeconómicas de la Facultad?

¿Es posible un sistema de evaluación que interprete la verdadera realidad de desempeño del personal administrativo?

¿El modelo de evaluación objetiva para empleados, facilitará identificar su honestidad con los recursos y materiales de la Institución?

¿Tendrán afán de superación los empleados de la Facultad?

¿Los empleados desarrollarán buenas relaciones interpersonales con sus compañeras y compañeros?

He ahí algunas de las inquietantes preguntas que se trata de encontrar respuesta con este proyecto.

### **1.2.6. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.-**

#### ✓ DELIMITACIÓN DE CONTENIDOS :

- CAMPO Desempeño
- ÁREA Administración
- ASPECTO Sistema de evaluación.

✓ DELIMITACIÓN ESPACIAL Esta investigación se realizará con los empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas

✓ DELIMITACIÓN TEMPORAL Este problema será estudiado en el período comprendido entre el 15 de marzo y el 15 de septiembre del 2010

### **1.3. JUSTIFICACIÓN.-**

Quizás esté demás justificar la importancia de la evaluación en las entidades educativas y más que nada en las de nivel superior. El simple razonamiento nos dice que toda acción humana, y sobre todo aquella que tiene el carácter de intelectual, requiere ser evaluada sistemática y periódicamente para demostrar su razón de ser o para justificar su vigencia.



La evaluación institucional debe ser obligatoria, ella no puede negociar con la comunidad educativa su propia existencia. No cabe procesos de inducción para convencer a empleados y autoridades de la necesidad de ésta evaluación. Debe hacerse un proceso de inducción para aclarar cuál es su responsabilidad en el proceso de autoevaluación y orientarlo hacia los procedimientos y técnicas que hagan más eficaces el cumplimiento de tal responsabilidad.

A pesar del peso de estos argumentos, resulta curioso el hecho de que muchas entidades y miembros de un centro no tengan como práctica común la evaluación de sus funciones y desempeños. Es usual que los expertos mencionen en sus estudios sobre la temática: La escasa cultura evaluativa, de los centros y de sus responsables principales.

Darí, la impresión de que la simple ejecución de las tareas académicas sobran y bastan para justificarlas y considerarlas como correctas y eficientes. Los hechos nos demuestran lo contrario, bien puede afirmarse que la crisis universitaria advertida en todas partes del mundo, tienen como una de sus causas el escaso análisis crítico y autocrítico de las instituciones de educación superior.

A más de lo dicho, se explicita algunas razones que exige la presencia, de la evaluación en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la UTA.

- ✓ La Facultad no cuenta con un instrumento objetivo de evaluación que permita, valorar el trabajo productivo del personal administrativo.
- ✓ Se trata de detectar si las funciones y responsabilidades de los empleados están definidas en el Manual de Funciones y concretadas en la práctica laboral.

- ✓ Es importante valorar la calidad de desempeño principalmente a nivel de: gestión administrativa, ambiente de trabajo, interacción con los compañeros, comunicación y coordinación entre los estamentos, condiciones ambientales infraestructura y recursos, capacitación-formación, compromiso de mejoramiento, y motivación y reconocimiento.

Modestamente me permito en invitar al personal administrativo y autoridades para realizar, argumentar, aportar, cuestionar y someter el documento a una crítica constructiva.

#### **1.4. OBJETIVOS:**

##### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL.-**

- ✓ Diagnosticar la situación actual de desempeño del Personal Administrativo de la, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Ambato.

##### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS;**

1. Evaluar la situación actual de desempeño del personal administrativo de la Facultad.
2. Analizar las causas por las cuales el rendimiento de desempeño de los empleados se ha debilitado.
3. Desarrollar acciones y programas orientados a la superación de las debilidades del personal administrativo.
4. Incentivar a los empleados a mejorar el rendimiento de su trabajo mediante el establecimiento de estímulos que permitan consolidar sus fortalezas.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.-**

Como soporte teórico científico se tomará como base estudios realizados sobre el tema por connotados intelectuales.

César Villarroel (2002) en su estudio " La evaluación Institucional", señala que esta debe ser obligatoria. Ella no puede negociar con la comunidad académica, su propia existencia. No cabe procesos de inducción para convencer a profesores, empleados y autoridades de la necesidad de esa evaluación."

Pérez (1992), señala que no puede concebirse acción racional alguna sin la evaluación de los medios con los cuales se ejecuta y de los resultados obtenidos. Manifiesta ignorar la evaluación, esto es la revisión de la eficacia de las acciones y la pertinencia misma de las acciones que es propia de un pensamiento dogmático, autoritario y autocomplaciente que contradice cualquier pretensión de comportamiento racional, de pensamiento sensato."

Ronald Barnet (2003) en relación al eslogan "Conciencia de la sociedad", señala al respecto; "La educación no puede plantearse seriamente el trabajo de promover una sociedad autocrática y capaz de brindar información si no asume ella misma esas características. No puede ampararse de los problemas interdisciplinarios de la sociedad moderna, si no tiene ella misma un carácter profundamente interdisciplinario. Tampoco puede esperar que la

sociedad analice críticamente sus formas dominantes de conocimiento, aprendizaje e interacción si ella misma no está preparada.”

Simón (1995, cit. por Santos Guerra) recuerda, “Los profesionales responsables que por sí son aquellos que evalúan lo que hacen con respecto a normas críticas generadas por ellos mismos investigan los efectos relativos a la enseñanza que imparten y a los resultados, responden a los cambios de contacto y de clientela, experimentan, evalúan y desarrollan nuevos programas para resolver los problemas que descubren.”

De esta manera en el proceso de la investigación bibliográfica se irá incrementando soportes teóricos referentes al tema.

## **2.2. FUNDAMENTACION FILOSÓFICA.-**

Es conocido que toda acción práctica, técnica u operación instrumental debe responder a fundamentos teóricos que le proporcionen validez y confiabilidad. Este estudio investigativo se fundamenta en su propio cuerpo de conocimientos, de teorías y de prácticas de la evaluación. En base a este marco conceptual y racional se elaborará un diseño de evaluación con el que se tratará de poner en marcha el proyecto de Evaluación del desempeño de los empleados, y por tratarse de un asunto eminentemente técnico que busca comprobar el grado de productividad y el nivel de eficiencia, se tratará de proponer un Modelo objetivista que recoja información “científicamente” objetiva, para que permita a las autoridades de la Facultad tomar decisiones. Entre los modelos de esta corriente epistemológica se puede señalar a los de Tyler, Cronbach, Scriven, Stufflebeam, , y otros.

## **2.3. FUNDAMENTACION LEGAL.-**

En este paso, es importante señalar que, La calidad de la evaluación universitaria tiene base en los normas de utilidad,

viabilidad, honradez y precisión. Las normas de utilidad aseguran que la evaluación proporcione la información práctica que necesita una audiencia determinada. Las normas de viabilidad, aseguran que la información sea realista, negociada, prudente y moderada. Las normas de honradez aseguran que la evaluación sea realizada legal y éticamente y, a la vez, con el debido respeto por el bienestar de todos los que intervienen en ella, así como de aquellos que están interesados en las conclusiones y las normas de precisión, aseguran que la evaluación revele y transmita una información técnicamente exacta acerca de las características del objeto que está siendo estudiado para poder determinar su valor a su mérito.

## **2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **2.4.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

**Según Werther y Davis (1996)**, La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

La mayor parte de los empleados procura obtener actividades acción sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. **Pág. 231**

#### **2.4.1.1. Importancia de la Evaluación del desempeño.**

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

#### **2.4.1.2. Objetivos de la Evaluación del desempeño.**

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

#### **2.4.1.3. Usos de la Evaluación del Desempeño.**

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios.

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.

- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

#### **2.4.1.4. Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

**Chiavenato (2001), refiere que** "Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo.

Los principales beneficiarios son, generalmente, **el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.**"

***Beneficios para el individuo:***

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y autocontrol.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.



- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

***Beneficios para el jefe:***

***El jefe tiene la oportunidad de:***

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

***Beneficios para la empresa:***

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

#### 2.4.1.5. Ventajas de la Evaluación de Desempeño

- **Mejora el Desempeño:** mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el decano y el jefe de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- **Políticas de Compensación:** la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas instituciones educativas conceden estímulos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.
- **Decisiones de Ubicación:** las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- **Necesidades de Capacitación y Desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado
- **Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional:** la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

- **Imprecisión de la Información:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- **Errores en el Diseño de Puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- **Desafíos Externos:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

## 2.4.2. PREPARACIÓN DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

### 2.4.2.1. Preparación de las evaluaciones de desempeño (Concepto).

El objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables

**Según Mondy (1998)**, Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor. **Pág. 321**

**Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:**

- a) **Estándares de desempeño:** la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.
  
- b) **Mediciones del desempeño:** son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.
  
- c) **Elementos subjetivos del calificador:** las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:
  - 1. Los prejuicios personales.
  - 2. Efecto de acontecimientos recientes.
  - 3. Tendencia a la medición central.
  - 4. Efecto de halo o aureola.
  - 5. Interferencia de razones subconscientes.
  - 6. Métodos para reducir las distorsiones.

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

#### **2.4.2.2. Método de Evaluación Basados en el desempeño durante el pasado.**

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

**Estos Métodos son:**

- 1. Escalas de puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
- 2. Lista de verificación:** requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor Inmediato.
- 3. Método de selección forzada:** obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.
- 4. Método de registro de acontecimientos críticos:** requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.
- 5. Escalas de calificación conductual:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
- 6. Método de verificación de campo:** un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.

- 7. Métodos de evaluación en grupos:** los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.
- 8. Método de categorización:** lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
- 9. Método de distribución forzada:** se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.
- 10. Método de comparación por parejas:** el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

#### **2.4.2.3. Métodos de Evaluación Basados en el desempeño a futuro.**

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

#### **Estos Métodos son:**

- 1. Auto evaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.
- 2. Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

3. **Evaluaciones psicológicas:** cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.
4. **Métodos de los centros de evaluación:** son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores

#### 2.4.2.4. Métodos para la Evaluación del Desempeño.

1. **Evaluación por parte de los superiores:** es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.
2. **Autoevaluación:** es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.
3. **Evaluación por parte de los iguales:** éste tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.
4. **Evaluación por parte de los subordinados:** es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.
5. **Evaluación por parte de los clientes:** es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.
6. **Evaluación 360° :** éste método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad gracias a su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.

**7. Seguimiento informático:** éste método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

#### **2.4.2.5. Sistemas de Evaluación.**

**Según Strauss (1981),** "Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos."

Por norma general el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento, gracias a la uniformidad en el diseño y la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados.

**Según Robbins (1998),** "Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor empleado".



Aunque es factible que sean otras personas las que llevan a cabo la puntuación, el supervisor inmediato se encuentra con frecuencia en la mejor ubicación para efectuar la evaluación.

#### **2.4.2.6. Estándares de desempeño**

La Evaluación del Desempeño, requiere Estándares del Desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas, abiertamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de ésta información, o no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor inmediato.

#### **2.4.3. IMPLICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN**

##### **2.4.3.1. Implicaciones del Proceso de Evaluación.(Concepto)**

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo.

Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

**Según Villar real (1997)**, Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna.

Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea. Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

#### **2.4.3.2. Mediciones del desempeño**

##### **a) Calificación de Labores**

La evaluación del desempeño, requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor.

Para estimar como se desempeña un trabajador en su puesto el evaluador utiliza las mediciones para calificar su rapidez y su habilidad, para calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

##### **b) Observación directa e indirecta**

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta, la observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta, ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos.

##### **c) Objetividad en las mediciones**

Las mediciones objetivas del desempeño, son las que resultan verificables por otras personas.

#### **d) Subjetividad en las mediciones**

Las mediciones subjetivas del desempeño, son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

#### **2.4.3.3. Nivel de responsabilidad por la Evaluación del Desempeño.**

La responsabilidad por el procesamiento de la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, acorde con la política de Recursos Humanos establecida.

Puede existir una centralización para la Evaluación del Desempeño, en cuyo caso se atribuye a un órgano perteneciente al área de Recursos Humanos; en otros casos puede ser atribuida a una Comisión de Evaluación del desempeño, en la que la centralización cuenta con participación de evaluadores de diversas áreas de la empresa, o puede realizarse totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con alguna parte de control por parte del superior directo.

Generalmente, se utiliza un sistema centralizado en cuanto al proyecto, construcción e implantación del sistema y descentralizado en cuanto a la aplicación y ejecución.

#### **El Supervisor Directo:**

El desarrollo y la administración del plan de Evaluación del Desempeño, no es función exclusiva del órgano de Recursos Humanos, sino que es responsabilidad de línea y debe asesorarse de la asistencia del órgano de Recursos Humanos.

La persona encargada de evaluar al personal es su *propio jefe*, quien mejor que nadie tiene o debiera tener las condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuáles son sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de su personal, que es función del órgano de Recursos Humanos, quien proyecta, fija y posteriormente realiza el seguimiento y control del sistema, mientras cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De esta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea y evalúa el trabajo realizado por los subordinados mediante el esquema trazado por el plan, mientras el órgano de Recursos Humanos mantiene su autoridad asesorando a todas las jefaturas por intermedio de orientación e instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan.

### **El Empleado:**

Algunas empresas utilizan el sistema de auto-evaluación por parte de los empleados como un método de evaluación del desempeño. Este método es poco común, ya que se requiere de un buen nivel cultural, equilibrio emocional y de capacidad para realizar una auto evaluación, libre de subjetivismo y distorsiones personales.

Puede ser aplicado con relativo acierto a personal universitario que ocupa elevadas posiciones en la empresa.

En este método, el mismo Empleado llena el cuestionario y posteriormente lo somete a su superior y juntos analizan los resultados, las medidas que deben tomarse y los objetivos del desempeño que deben ser alcanzados.

Este método no puede ser de entera responsabilidad del empleado porque:

- Puede existir heterogeneidad de objetivos, con criterios de patrones individuales de comportamiento profesional.
- No siempre se cuenta con las condiciones de auto evaluación, dentro de los requisitos establecidos por el sistema, lo cual puede provocar distorsiones y pérdida de precisión de los mismos.
- Los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior sobre la evaluación del desempeño.
- Los objetivos del desempeño pueden tornarse demasiado personales y subjetivos.

### **La Comisión De Evaluación Del Desempeño**

En algunas empresas la evaluación del desempeño puede ser atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso es colectiva y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

Generalmente esta comisión está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables participarán en todas las evaluaciones y su papel será el mantenimiento del equilibrio de los juicios, de la atención de los patrones y de la consistencia del sistema. Dentro de los miembros permanentes deberá estar un representante de la alta dirección de la empresa, de ser posible el propio presidente, quien a su vez asumirá la presidencia de la comisión; el responsable del área de Recursos Humanos y algunos otros especialistas de esta área y de ser posible algún ejecutivo del área de Organización y Métodos.

Los miembros transitorios o interesados que participarán exclusivamente de las evaluaciones de los empleados, directa o

indirectamente unidos a su área de actuación, tendrán el papel de brindar las informaciones respecto de los evaluados y proceder a su evaluación.

Mientras que los miembros transitorios evalúan y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y homogeneidad de las evaluaciones, para evitar distorsiones en los métodos de evaluación establecidos.

La empresa necesita estar muy bien preparada e integrada para desarrollar la evaluación por medio de comisiones.

### **Pasos para lograr Evaluaciones útiles de Desempeño:**

- ✓ Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.
- ✓ Determinar quién efectuará la evaluación.
- ✓ Decidir sobre una filosofía de evaluación.
- ✓ Superar deficiencias de evaluación.
- ✓ Diseño de un instrumento de evaluación.
- ✓ Retroalimentación de información a los empleados.

#### **2.4.3.4. Selección del Tipo de Datos para Evaluar el Desempeño.**

La conducta laboral del empleado puede clasificarse según las tres "P": **Productividad** (lo que se ha logrado); **características Personales** (cómo se ha logrado, la conducta) y **Pericia** (habilidad).

#### **Productividad:**

Puede medirse mediante logros laborales específicos.

### **Características personales:**

Pueden ser la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta).

La evaluación de las características personales es útil; pero algunas veces reflejan más la relación personal con el capataz que el desempeño de tareas.

Cuando las características personales forman parte de la evaluación de desempeño, dichos rasgos deben relacionarse con la tarea.

**Werther y Davis (1996), establecen que** "A menudo, una característica personal puede convertirse en un logro. En lugar de referirse a la responsabilidad (característica personal) de un trabajador, por ejemplo, puede tomarse en cuenta la calidad de sus informes sobre las tareas terminadas (productividad)".

### **Pericia:**

Es la capacidad, conocimientos y habilidades. Es importante para la evaluación de desempeño.

Un administrador de personal agrícola puede evaluarse según su comprensión de los principios administrativos, conocimiento de leyes laborales, habilidad para entrevistar personal o talento para asesorar a los empleados.

## **2.5. PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UTA**

Según el Estatuto Universitario expedido por el H. Consejo Universitario de la Universidad Técnica de Ambato en base a la Ley de Educación Superior expedido mediante decreto No. 2000-16 promulgado el 4 de mayo del 2000 en el Título

referido a los empleados/as, se describe los derechos y obligaciones que están sujetos.

#### **Art. 153. DE LA DESIGNACIÓN DE LOS EMPLEADOS/AS**

Los Empleados de la Universidad Técnica de Ambato, serán designados por el H. Consejo Universitario, previo Concurso de Merecimientos y Oposición, excepto el personal a contrato que se designará por concurso de merecimientos. Los nombramientos serán elaborados por la Dirección de Personal, para elaborar en la UTA con asignación, para programas. o funciones o Unidades específicas, asignaciones que pueden variar de acuerdo con los requerimientos de la Institución, previo conocimiento del jefe inmediato y conforme a las disposiciones legales que corresponden.

#### **Art. 54. DE LAS RELACIONES LABORALES**

Los Empleados/as de la Universidad Técnica de Ambato, se sujetarán a las normas legales vigentes en la Ley de Educación Superior y sus Reglamentos, este Estatuto, escalafón administrativo, reglamentos de la UTA y las disposiciones emanadas por el H. Consejo Universitario, y, en lo que no se oponga a esto, por la Ley de Servicio Civil y Carrera administrativa.

#### **Art. 155. DE LOS DERECHOS**

Son derechos de los empleados/as a Nombramiento de la Universidad Técnica de Ambato las siguientes:

- a) Participar en los Organismos de Cogobierno, en la proporción fijada en la Ley de Educación Superior y luego de haber laborado por lo menos un año, de acuerdo al Reglamento pertinente.
- b) La UTA garantiza la capacitación y especialización de los empleados/as, para lo cual en el presupuesto institucional, se hará constar una partida especial destinada a este efecto, de conformidad con el Reglamento pertinente;
- c) La estabilidad, ascenso remuneración y protección social de acuerdo con la



Ley, el estatuto de la UTA y el escalafón administrativo ;

- d)** Acceder a la protección social Institucional conforme a la Ley de Educación Superior y el Reglamento respectivo ;
- e)** Hacerse acreedor a treinta (30) días de vacaciones anuales, de acuerdo al calendario elaborado por la respectiva Unidad Académica o Administrativa, según el caso:
- f)** Tener acceso a licencia con sueldo por motivos de enfermedad, hasta por ciento ochenta (180) días; por calamidad doméstica, hasta, por ocho (8) días; y Comisión de Servicios con sueldo para realizar estudios de especialización de acuerdo con el Reglamento pertinente ; y
- g)** Los demás que Le concede la Ley de Educación Superior este Estatuto y los Reglamentos vigentes de la UTA

#### **Art. 156. DE LAS OBLIGACIONES.,**

Son obligaciones de los Empleados/as de la Universidad Técnica de Ambato:

- a)** Cumplir con las disposiciones contempladas en la Ley de Educación Superior, sus reglamentos el Estatuto - de la UTA, Reglamentos internos de la UTA, resoluciones y disposiciones de la autoridades competentes;
- b)** Recibir la debida consideración y respeto por parte de la comunidad Universitaria;
- c)** Desempeñar con responsabilidad las actividades inherentes a su cargo
- d)** ;Guardar reserva de datos y resoluciones que tengan ese carácter por disposición superior expresa;
- e)** No utilizar los locales universitarios así como sus bienes en actividades diferentes a la naturaleza de la Institución y de su cargo;
- f)** Asistir puntualmente a. cumplir sus obligaciones, de acuerdo con el horario establecido para el efecto;
- g)** Guardar las debidas consideraciones y respeto a las autoridades y miembros

de la Comunidad Universitaria; y

- h)** Los demás que se estipulen en la Ley de Educación Superior, el Estatuto, Los Reglamentos y las disposiciones de las autoridades universitarias.

## **MANUAL DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS**

En armonía con lo dispuesto en el Estatuto Universitario, la Dirección de Recursos Humanos de la UTA de conformidad con lo que se estipula en materia de administración de personal, consideró la necesidad de implantar un Sistema de Méritos o Servicio Civil denominado Manual de Clasificación y Valoración de Puestos, instrumento de gran importancia para optimizar el recurso humano en proyectos operativos de desarrollo, eficiencia y calidad.

El Manual de Clasificación y Valoración de Puestos que hasta la actualidad utiliza la Universidad, no ha sido reformado por mucho tiempo; son pocas las innovaciones que se han aplicado en base a criterios de directivos de la Dirección de Personal, más no a través de la aplicación de un instrumento-técnico, como es la EVALUACIÓN.

### **CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.**

El Sistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil vigente es un conjunto de normas, procedimientos y métodos que se determinan en cada ocupación:

- a)** Los deberes, responsabilidades y condiciones de trabajo que le caracterizan; y,
- b)** El grado de habilidad, conocimiento y requisitos de educación que exige el desempeño de un puesto.

El Reglamento de Clasificación de Puestos, en su Art.6 tipifica que el Sistema Nacional de Clasificación se fundamenta en el análisis técnico de las funciones y responsabilidades asignadas permanentemente a los puestos

Estos componentes se ajustan a la nomenclatura oficial del Sector Público, cuya estructura se aplica a la Universidad Técnica de Ambato.

## **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

La administración de personal es entendida como la utilización sistematizada del Recurso Humano que integra una dependencia o institución.

Para que haya una buena administración de personal, deben cumplirse como mínimo las siguientes funciones:

- a) Se analiza y clasifican -las tareas que se realizan en los distintos cargos.
- b) Se busca y emplea a personas capacitadas para ejecutar las tareas descritas en las especificaciones de clase.
- c) Se mejora la calidad del trabajo de los empleados, mediante cursos de adiestramiento.

## **ASCENSOS Y TRASLADOS:**

La clasificación permite ascender a puestos superiores a quienes reúnan los requisitos

## **UNIFORMAR LA NOMENCLATURA DE LOS PUESTOS:**

Cuando no hay clasificación cada jefe designa a su antojo los títulos de los puestos, en consecuencia tales títulos no indican ni superficialmente la labor que se ejecuta.

Permite dar un mismo título a los puestos cuyas funciones y requisitos mínimos son iguales y con base en ellos se selecciona a los empleados que los llenan.

## **POLÍTICAS GENERALES DE PERSONAL**

- a)** Asesorar en materia de personal a los niveles Directivos de la Universidad Técnica de Ambato.
- b)** Respetar los derechos humanos de los empleados, considerando sus características individuales.
- c)** Promover al empleado de acuerdo con sus capacidades y aspiraciones, mediante el diálogo que implica abrir y mejorar todos los canales de comunicación.
- d)** Favorecer su desarrollo, de modo que el empleado pueda perfeccionarse sistemáticamente.
- e)** Armonizar los intereses entre empleadores y trabajadores, coordinando de la mejor manera las acciones de ambos.
- f)** Aplicar acciones uniformes de personal a nivel de unidades: administrativas; en caso de duda o conflicto se concurrirá al Departamento de Personal para obtener su correcta interpretación.
- g)** Enriquecer, perfeccionar y precisar las políticas de personal acordes con el avance científico, tecnológico y humanístico de la Institución en materia de personal.

## **POLÍTICAS ESPECÍFICAS DE PERSONAL.**

- a)** Reclutar y seleccionar personal en base a la calificación del mérito individual de los aspirantes.
- b)** Respetar las disposiciones que establece el Reglamento de Concurso de Méritos y Oposición.

- c) Ubicar al empleado en el puesto de trabajo más indicado para su capacidad y aspiración.
- d) Capacitar periódicamente al empleado atendiendo no sólo las exigencias contingentes de la Universidad, sino también sus intereses personales.
- e) Desarrollar la personalidad del empleado para su plena realización,
- f) Favorecer el desarrollo de actividades sociales, deportivas y recreativas, así como ayuda oportuna en caso de necesidad.
- g) Establecer salarios que guarden armonía con el costo de vida y las conquistas del empleado.
- h) Fijar remuneraciones de acuerdo con la valoración de puestos.
- i) Establecer para los empleados las mejores condiciones de conservación, seguridad y mejoramiento físico a efectos de velar por la preservación de su vida y salud.

## **ESPECIFICACIÓN DE CLASE**

### **SECRETARÍA 1**

#### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de labores de Secretariado de alguna variedad.

#### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Asistir a Jefes de Departamento o Sección, o Directores de Escuela
- Ingresar y tramitar correspondencia.
- Mecanografiar oficios, circulares, informes, memorandos, boletines de prensa, planes y programas de estudio y otros documentos.

- Organizar y mantener actualizado el Archivo.
- Elaborar Fichas Estudiantiles y Certificaciones de Promoción,
- Revisar documentación y preparar certificaciones.
- Recibir y tramitar solicitudes estudiantiles.
- Recibir y revisar documentos para trámite de matrículas,
- Elaborar listas de estudiantes por cursos.
- Confeccionar matrices de poligrafiados e instructivos varios.
- Atender y efectuar llamadas telefónicas.
- Dar información permanente a estudiantes y profesores.
- Le correspondería administrar una pequeña biblioteca o hemeroteca.
- Es responsable del manejo de máquinas de Oficina,

### **CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE**

Esta clase de puesto se caracteriza por la precisión y responsabilidad de las tareas encomendadas.

### **REQUISITOS DE SELECCIÓN:**

**Instrucción Formal:** Título de Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración, especialización Secretariado.

**Experiencia mínima** Un año mínimo en labores a fines

**Especialización** Haber aprobado un curso de relaciones públicas

## **SECRETARIA 2**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de labores de Secretariado variadas y complejas.

### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Asistir administrativamente a Jefes de Departamento, Sección, Directores de Escuela y al H. Consejo Directivo.
- Recibir, registrar y distribuir la correspondencia.
- Tomar actas taquigráficas y transcribirlas a máquina.
- Redactar y mecanografiar oficios, memorandos, informes, otros documentos de oficina y eventualmente elaborar boletines de prensa
- Registrar matrículas de estudiantes en los libros respectivos.
- Llevar el registro de notas de estudiantes y establecer cómputos, de Egresados previa la elaboración de Actas de Graduación.
- Revisar, registrar y mantener archivos en trámites de Tesis y Egresamientos.
- Transcribir el Distributivo de Trabajo y Horarios.
- Atender a profesores, estudiantes y público en general, para dar información y concertar entrevistas.
- Concurrir a sesiones, tomar las versiones magnetofónicas y transcribirlas.
- Atender y hacer llamadas telefónicas.

## **CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE**

Esta clase de puesto se caracteriza por requerir experiencia en funciones de Secretaría, alto grado de responsabilidad y ética profesional.

### **REQUISITOS DE SELECCIÓN:**

**Instrucción Formal:** Título de Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración, especialización Secretariado y haber aprobado Primer. Año de Estudios Superiores. .

**Experiencia Mínima:** Dos años, en labores de Secretariado.

**Especialización:** Haber aprobado algún Curso sobre Técnicas Secretariales y Relaciones Humanas.

## **SECRETARIA 3**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de labores variadas y de responsabilidad en el área de Secretariado.

### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Realizar tareas similares a las que cumple la Secretaría 2, diferenciándose por su volumen.
- Asistir a Directores de Escuela o miembros del H, Consejo Directivo.
- Concurrir a sesiones y elaborar actas.
- Participar en sesiones de trabajo, tomar nota de sus resoluciones y elaborar las actas respectivas.



- Redactar y elaborar la correspondencia en general.
- Organizar y mantener el Sistema de archivo.
- Mecanografiar todo tipo de trabajo preparado por la Unidad.
- Atender e informar al personal docente, empleados y estudiantes.
- Elaborar boletines de prensa a pedido de autoridad superior.
- Transcribir planes, programas de estudio y horarios.
- Actuar como Secretaria en los eventos de capacitación.
- Realizar en máquina compousser trabajos mecanográficos de diverso tipo tales como: textos de revistas, folletos, boletines informativos.
- Hacer guías para diagramación para formularios.
- Colaborar en actividades administrativas variadas.
- Receptar y efectuar llamadas telefónicas para gestiones de interrelación de la Unidad.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE**

Esta clase de puesto se caracteriza por requerir experiencia en funciones de secretaría, alto grado de responsabilidad y ética profesional y por la supervisión que ejerce sobre el personal de menor nivel.

### **REQUISITOS DE SELECCIÓN:**

**Instrucción Formal:** Título de Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración, especialización Secretariado y haber aprobado el Tercer Curso de Estudios Superiores.

**Experiencia Mínima:** Dos años en la ejecución y coordinación en labores de Oficina.

**Especialización:** Haber recibido capacitación en el área específica de Secretariado.

## **SECRETARIA DE FACULTAD**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Asistir a reuniones oficiales de organismos internos de la Facultad certificar y legalizar documentos de la misma.

### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Actuar en sesiones de Junta de Facultad, Juntas de Escuela, Consejo Directivo, Comisiones. Elaborar las actas correspondientes.
- Coordinar y supervisar las funciones de las Secretarías de Escuela, de la Secretaria y del archivo central de la Facultad.
- Certificar y tramitar las resoluciones, acuerdos y disposiciones de Junta de Facultad, Juntas de Escuela, Consejo Directivo y Decanato.
- Conferir y Certificar documentos de matrículas, calificaciones promociones, egresamientos y grados, conforme a los libros y archivos respectivos.
- Asistir a grados y emitir las actas respectivas de graduación
- Conferir. copias de documentos bajo su custodia; previa orden de autoridad competente, y pago de derechos vigentes.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de Educación Superior, Estatuto Universitario y demás Reglamentos.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE**

Esta clase de puesto se caracteriza por la honestidad y ética profesional, alto sentido de responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, así como por la supervisión de personal administrativo de la Unidad.

## **REQUISITOS DE SELECCIÓN:**

**Instrucción Formal:** Poseer Título Académico conferido por una de las Universidades del País,

**Experiencia Mínima** Dos años en labores administrativas y manejo de personal

## **BIBLIOTECARIO (A) "1"**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de labores sencillas de Bibliotecología.

### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Encargarse del registro de una Biblioteca, relativos a la adquisición préstamo y devolución de libros y publicaciones.
- Tomar nota del Título y referencia de los libros que se preste, de la identidad de la persona a quién se presta y de las fechas de entrega y devolución de los mismos
- Enviar avisos recordatorios a quienes solicitaron los libros cuando estos no han sido devueltos en la fecha acordada.
- Controlar los libros devueltos y calcular la suma que deberá: cobrarse, reglamentariamente, por los libros no restituidos.
- Mantener al día y en orden los catálogos de la Biblioteca y las listas alfabéticas.
- Arreglar y colocar los libros en los estantes correspondientes.
- Ayudar a los lectores a escoger el material de lectura.
- Sugerir la adquisición de nuevas publicaciones.

- Preparar bolsillos, fichas bibliográficas y ayudar en el arreglo de bibliografía.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE**

Se caracteriza por la realización de trabajos de alguna variedad, que requiere de iniciativa para la aplicación de procedimientos y prácticas establecidas; así como, por la responsabilidad que tiene en el cuidado y manejo de los bienes a su cargo.

### **REQUISITOS DE SELECCIÓN:**

**Instrucción Formal:** Título de Bachiller a Nivel Medio y haber aprobado el primer nivel de bibliotecología

## **BIBLIOTECARIO (A) "2"**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de labores variadas de Bibliotecología

### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Organizar, ampliar y conservar colecciones de libros, periódicos y otros documentos escritos y ponerlos a disposición de los lectores, que lo soliciten.
- Planear y vigilar la adquisición, clasificación, catalogación, colocación y circulación de los documentos de la Biblioteca.
- Supervisar el mantenimiento de libros y registros referente a la entrada y salida de las publicaciones, y más documentos en la Biblioteca.
- Dar a conocer los servicios que ofrece la Biblioteca a sus usuarios
- Organizar exposiciones y distribuir catálogos de libros.
- Indicar a profesores, estudiantes y público en general las fuentes de información,

que pueden serles más útiles.

- Confeccionar listas de publicaciones periódicas, ocasionales, selectas o de circulación restringida.
- Supervisar a los ayudantes de la Biblioteca
- Cuidar la conservación de los libros y otros documentos.
- Establecer medidas para que se proceda a la encuadernación o restauración de libros y otros documentos.
- Hacer extractos o resúmenes de artículos y documentos importantes
- Difundir los principios que rigen la actividad de una Biblioteca.
- Registrar los préstamos de libros entre Bibliotecas.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE**

Se caracteriza por la realización de trabajos variados de Bibliotecología, que requieren de adiestramiento especializado, por la supervisión que ejerce sobre el personal de Ayudantes y por la responsabilidad que tiene en control y manejo de los bienes a su cargo.

### **REQUISITOS DE SELECCIÓN:**

**Instrucción Formal:** Título de Bachiller a Nivel Medio y haber aprobado el Segundo Nivel de Bibliotecología.

**Experiencia Mínima:** Un año en labores de Bibliotecología

**Especialización:** Haber aprobado cursos especiales de Bibliotecología.

## **BIBLIOTECARIO “3”**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de labores complejas de Bibliotecología en una Facultad y/o Escuela.

### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Dirigir, planificar y organizar las labores de Bibliotecología en unidades de gran movimiento.
- Clasificar y catalogar libros, tesis, periódicos y/o mapas en atención al sistema implantado en la Institución.
- Mantener actualizados los archivos de catálogos e inventarios respectivos.
- Atender toda solicitud de préstamo de material bibliográfico.
- Recomendar la adquisición de libros variados de acuerdo con la sugerencia de los Profesores y de las necesidades de la facultad.
- Elaborar cuadros estadísticos variados referentes a las labores de la Biblioteca.
- Instruir al personal subalterno en normas de Bibliotecología y coordinar sus actividades.
- Programar y/o realizar ferias de libros y más actividades similares.
- Controlar la distribución y recepción de libros.
- Presentar informes periódicos sobre el movimiento en la Biblioteca.
- Participar en la elaboración, difusión y actualización de Reglamentos Internos para el funcionamiento de la Biblioteca.

## **CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE**

Se caracteriza por la responsabilidad de los bienes a su cargo así como por la caución que debe presentar. Supervisa a personal de menor nivel jerárquico.

### **REQUISITOS DE SELECCIÓN:**

**Instrucción Formal:** Poseer Título de Bachiller a Nivel Medio y haber aprobado el Segundo Nivel de Bibliotecología. y Tercer Año de Estudios Superiores

**Experiencia Mínima:** Dos años en labores de Bibliotecología

**Especialización:** Haber aprobado Cursos Especiales de Bibliotecología y Documentación.

## **INVESTIGADOR 1**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Realizar trabajos de apoyo a la investigación y a las actividades afines a ellas en los Institutos,

### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Participar en la realización de estudios de investigación científica en el área respectiva; dentro de los proyectos de investigación de los Institutos.
- Recolectar los datos necesarios para llevar a efecto las investigaciones.
- Participar en el procesamiento de los datos obtenidos.
- Presentar informes periódicos sobre el avance de su trabajo.

- Participar en la coordinación de cursos y seminarios.

## **CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE**

Se caracteriza por la iniciativa y ética profesional que ha de poner en la ejecución de sus tareas.

### **REQUISITOS DE SELECCIÓN:**

**Instrucción Formal:** Egresado y/o título académico de una Facultad afín al trabajo a realizar.

**Experiencia Mínima:** Un año de experiencia en actividades de investigación, en manipulación de datos estadísticos y conocimientos básicos de un idioma extranjero.

## **INVESTIGADOR 2**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución y coordinación de trabajos de investigación

### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Colaborar y coordinar la ejecución de actividades de investigaciones científicas.
- Asumir ocasionalmente la tarea de dirección de actividades específicas relacionadas con la investigación: Procesar, Sistematizar y analizar la información obtenida en el ámbito de "Proyectos de Investigación".
- Dar asesoramiento ocasional a instituciones del sector público, privado y a estudiantes de la UTA que lo soliciten,
- Elaborar manuales, reglamentos y boletines de información referente a las investigaciones realizadas.



- Presentar informes de trabajo de investigación realizadas.
- Elaborar artículos científicos para su publicación.
- Coordinar la ejecución de seminarios académico - científicos.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE**

Se caracteriza por la ética profesional e iniciativa en tareas de apoyo a los proyectos de investigación realizadas por el investigador 3. Puede diseñar proyectos de investigación y ejecutarlas bajo el asesor técnico del mismo o de asesores técnicos ocasionales.

### **REQUISITOS DE SELECCIÓN:**

**INSTRUCCIÓN FORMAL:** Licenciado, Egresado de una Facultad a fin al trabajo a realizar

**EXPERIENCIA MÍNIMA** Dos años como investigador conocimiento de un idioma extranjero

## **INVESTIGADOR 3**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Programación, diseño y ejecución de proyectos de investigación. Seguimiento y evaluación de proyectos de investigación.

### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Programar, diseñar, ejecutar y supervisar trabajos complejos en el campo de su especialización que entrañen creatividad e iniciativa constituyendo un aporte á la ciencia.
- Dar asesoramiento a instituciones del sector público, privado y a estudiantes de la UTA.

- Producir artículos científicos.
- Dictar conferencias y participar como instructor en cursos de capacitación .
- Colaborar en la programación de eventos científicos y académicos.
- Elaborar y presentar informes de actividades.
- Representar, por delegación, a su unidad administrativa, ante diversos organismos académicos o comisiones de trabajo.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE**

Se caracteriza por el desarrollo de trabajos complejos de investigación donde es necesario aplicar conocimientos especializados y gran ética profesional.

### **REQUISITOS DE SELECCIÓN:**

**Instrucción Formal:** Título profesional otorgado por una Facultad afín al trabajo a ejecutarse

**Experiencia Mínima:** Tres años como Investigador 2 conocimiento de un idioma extranjero;

### **CONSERJE "1"**

#### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de labores de aseo y limpieza, entrega y recepción de correspondencia y documentos en trámite en la Unidad donde labora

#### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Realizar el aseo y limpieza de aulas, oficina mobiliario, utensilios de laboratorio y otros,
- Recibir correspondencia y entregar dentro y fuera de la Universidad

- Efectuar ciertos trámites que el personal de su área lo requiera,
- Cuidar de los bienes e instalaciones de su Unidad de trabajo.
- Colaborar, ocasionalmente, en la ejecución de labores sencillas de oficina; al igual que en trabajos manuales diversos, como: transporte de materiales, utensilios de laboratorio y otros.
- Ocasionalmente, operar, máquinas sencillas de reproducción de documentos y ayudar en la compaginación y empastado mecánico de documentos.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE**

Se caracteriza por la realización de trabajos rutinarios, sujetos a supervisión directa.

### **REQUISITOS DE SELECCIÓN:**

**Instrucción Formal:** Haber aprobado la Instrucción Primaria.

**Experiencia Mínima:** Un año en tareas sencillas de conserjería. Haber participado en un curso de conserjería.

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución y supervisión de aseo y limpieza; entrega y recepción de correspondencia y documentos en trámite en la Unidad donde labora.

### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Ejecutar labores de aseo y limpieza de aulas, oficinas, mobiliario y otros bienes.
- Entregar correspondencia, dentro y fuera de la Universidad.
- Operar máquinas sencillas de reproducción y empastado de documentos
- Efectuar ciertos trámites que el personal de su área lo requiera

- Cuidar los bienes e instalaciones de su Unidad de trabajo.
- Colaborar en la realización de tareas sencillas de Oficina.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE**

Se caracteriza por la realización de trabajos rutinarios, sujetos a supervisión directa, y al control que a la vez realiza a Conserjes de menor nivel.

### **REQUISITOS DE SELECC ION:**

**Instrucción Formal :** Haber aprobado la Instrucción Primaria.

**Experiencia Mínima:** Dos años en labores a fines, haber aprobado un curso de Conserjería.

## **OPERADOR DE EQUIPOS AUDIOVISUALES**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de labores de preparación de material y manejo de equipos audiovisuales.

### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Participar, con el personal docente, en el estudio y desarrollo de métodos y preparación del material de enseñanza audiovisual.
- Manejar grabadoras, consolas de sonido, cámaras de proyección, filmadoras, cámaras de video y otros aparatos similares.
- Manipular, en clases prácticas películas, discos, cintas magnetofónicas y otras ayudas audiovisuales.
- Diagramar publicaciones y/o documentarlas con material técnico para la enseñanza.

- Velar por el mantenimiento y conservación del material y equipo de ayuda audiovisual.
- Controlar el intercambio y préstamos interdepartamentales del material y equipo a su cargo.
- Efectuar limpieza y reparación menor de los equipos.
- Realizar pedidos de materiales y repuestos para la Unidad.
- Colaborar con el personal docente dando explicaciones prácticas del material y ayudas audiovisuales existentes.
- Complementar su trabajo con labores administrativas propias de su función.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE**

Se caracteriza por la realización de labores rutinarios, siguiendo métodos de trabajo establecidos y con sujeción a órdenes específicas.

### **REQUISITOS DE SELECCIONA**

**Instrucción Formal:** Tecnólogo en Electrónica, Bachiller Técnico en Electrónica.

**Experiencia Mínima:** Dos años en el manejo y operación de ayudas y equipos audiovisuales.

### **OPERADOR DE MAQUINAS REPRODUCTORAS DE DOCUMENTOS**

#### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de labores de operación de máquinas reproductoras e impresoras de documentos.

#### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Efectuar labores de reproducción e impresión de documentos en cualquier tipo de máquina.

- Realizar actividades de compaginado y legajado de los documentos que se imprimen o reproducen en esa dependencia.
- Controlar y registrar los materiales utilizados en el trabajo de reproducción, tales como: papel, matrices, tinta, líquido limpiador entre otros.
- Mantener el -archivo de las matrices, documentos originales reproducidos o impresos.
- Vigilar el número de copias reproducidas o impresas y preparar reportes periódicos de las actividades de la dependencia.
- Atender los trabajos de encuadernación de folletos, boletines, poligrafiados que se realizan.
- Atender labores sencillas de oficina.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE**

Se caracteriza por la realización de trabajos de cierta complejidad sujetos a procedimientos establecidos y a instrucciones específicas

### **REQUISITOS DE SELECCIÓN:**

**Instrucción Formal:** Haber aprobado el Ciclo Básico de Instrucción Media y un año del Ciclo Diversificado,

**Experiencia Mínima:** Un año en operación de máquinas de reproducción e impresión de documentos.

**Especialización:** Haber aprobado un curso sobre manejo de máquinas de reproducción e impresión de documentos.

## **ADMINISTRADOR DE BIENES**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Dirección de programas de control de activos fijos que ingresan a la Universidad Técnica de Ambato y egresan de la misma.

## **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Controlar y evaluar la ejecución de trabajos referentes a ingresos y egresos de activos fijos.
- Legalizar comprobantes de pago referentes a activos fijos.
- Organizar y mantener archivos de documentos concernientes al movimiento de activos fijos.
- Participar en remates, transferencias gratuitas, donaciones, bajas trasposos, entrega- recepción de bienes muebles e inmuebles en general, etc.
- Cumplir y hacer cumplir las normas técnicas de Contraloría y las disposiciones de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.
- Elaborar un inventario anual del Patrimonio de la Universidad Técnica de Ambato.
- Aplicar medidas tendientes a mejorar los sistemas de control y la utilización y conservación de activos fijos.

## **CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE**

Se caracteriza por la responsabilidad en el control y mejor utilización de activos fijos.

### **REQUISITOS DE SELECCIÓN:**

**Instrucción Formal:** Título académico de una Facultad de Contabilidad, Administración o Economía.

**Experiencia Mínima:** Dos años en labores afines.

**Especialización:** Haber aprobado los Cursos dictados por la Contraloría General de la Nación, relacionados con las tareas de esta clase de puestos.

## **2.6. HIPÓTESIS DE TRABAJO**

La aplicación de un modelo de operación experimental de Evaluación al Personal Administrativo, permite valorar el rendimiento de su trabajo.

## **2.7. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES:**

### **2.7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

Modelo experimental de Evaluación.

### **2.7.2. VARIABLE DEPENDIENTE;**

Rendimiento del Personal Administrativo.



## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.-**

Para, obtener la información de acuerdo con los objetivos del proyecto, se realizó un proceso de investigación "bibliográfica y de campo; para lo que se recolectó teorías, conceptualizaciones y criterios de fuentes primarias y secundarias; por lo que se puso en contacto directo con la realidad del objeto de estudio.

#### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.-**

El tipo de investigación que se empleó en este estudio es el de asociación de variables; el que permitió evaluar el comportamiento de los administrativos en relación con los objetivos institucionales, medir el grado de desempeño y determinar las tendencias del modelo de evaluación.

#### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.-**

La población o universo está conformado por la totalidad del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas; la misma que fue investigada respecto a su desempeño y calidad de rendimiento laboral.

Por tratarse de una población pequeña se tornó en cuenta todo el conjunto de unidades de observación.

<b>UNIDADES DE OBSERVACIÓN</b>	<b>POBLACIÓN</b>
✓ Autoridades (Decano y Subdecano)	5
✓ Empleados	16
<b>Total:</b>	<b>21</b>

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

### 3.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE : Evaluación de Desempeño

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TÉCNICAS
Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.	<p>a) Estándares de desempeño</p> <p>b) Mediciones de desempeño</p> <p>c) Elementos subjetivos del codificador</p>	<p>✓ Importancia</p> <p>✓ Objetivos</p> <p>✓ Usos</p> <p>✓ Beneficios</p> <p>✓ Ventajas</p>	<p>¿Considera importante el empleo de la evaluación de desempeño al Personal Administrativo de la Facultad?</p> <p>¿La evaluación restringe el juicio superficial del Director respecto del comportamiento funcional del empleado?</p> <p>¿La Evaluación del Desempeño impulsará al mejoramiento de los resultados en los recursos humanos?</p> <p>¿La Evaluación del Desempeño afectará beneficios al Personal Administrativo de la Facultad?</p>	Encuesta

### 3.4.2. VARIABLE DEPENDIENTE: Personal Administrativo de la Facultad

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TÉCNICAS
Es el recurso humano científico, técnico que labora en la facultad en tareas, deberes y responsabilidades en el marco de ciertas condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Directores de Departamento</li> <li>✓ Empleados</li> <li>✓ Personal de Servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vinculación del servidor universitario con el cargo</li> <li>✓ Entrenamiento</li> <li>✓ Promociones</li> <li>✓ Incentivos</li> <li>✓ Mejoramiento de las relaciones humanas</li> </ul>	<p>¿En qué medida el servidor universitario se halla vinculado a su cargo?</p> <p>¿Los empleadores de manera sistemática reciben entrenamiento por el manejo de equipos que oferta la nueva tecnología?</p> <p>¿De acuerdo a su eficaz desempeño los empleados son promovidos a cargos de mayor responsabilidad?</p> <p>¿Con la evaluación de desempeño se aprecia mejoramiento en las relaciones entre los diferentes estamentos y público en general?</p>	Encuesta

## **CAPÍTULO IV**

---

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

---

## Premisa

En la perspectiva de construir una Facultad con recursos humanos de desempeño eficaz, se realizó un proceso de evaluación y autoevaluación al personal administrativo en base a un trabajo crítico, investigativo y transformador, considerando las responsabilidades, de los puestos que ocupan. Este estudio trata de tener una visión consensuada que genere condiciones para aplicar eficientemente estrategias institucionales tendientes a optimizar los servicios públicos que brindan los empleados, incrementando la satisfacción de los usuarios.

## A. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE UNA ENCUESTA A AUTORIDADES Y COORDINADORES DE CARRERA

Se trata de un sondeo de opinión sobre aspectos de desempeño de los empleados en el puesto de trabajo.

Cód.	E. PONDERACIÓN ASPECTOS	MUY BAJO		BAJO		MEDIO		ALTO		MUY ALTO	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Cumplimiento de las tareas específicas de los empleados										
2	Grado de responsabilidad del personal										
3	Motivación, satisfacción por el trabajo que desempeña										
4	Empoderamiento del Personal con la Facultad – Universidad										
5	Honestidad con los recursos y materiales de la Institución										
6	Afán de superación profesional										
7	Iniciativa, capacidad para resolver problemas										
8	Relaciones interpersonales con los compañeros /as										
9	Los empleados de la facultad son evaluados técnicamente										
10	La Facultad y/o universidad dispone de un sistema de evaluación										

FUENTE: Datos de la Encuesta

ELABORACIÓN: P. Chacón

## **ANÁLISIS DE DATOS**

En relación a los aspectos de desempeño de los empleados de la Facultad. De 5 directivos y coordinadores de carrera encuestados, en la escala de ponderación MEDIO valora a los aspectos: Cumplimientos de las tareas específicas de los empleados; Grado de responsabilidad del personal administrativo; motivación y satisfacción por el trabajo que desempeña; Empoderamiento del personal administrativo con la Facultad - Universidad; y Honestidad con los recursos y materiales de la Facultad.

En la escala de ponderación ALTO se encuentran los aspectos: Afán de superación profesional; Iniciativa y capacidad para resolver problemas; y relaciones interpersonales entre compañeros.

En la escala de ponderación MUY BAJO , se detecta a los aspectos: Los empleados de la Facultad no son evaluados técnicamente; y la Facultad y/o Universidad no cuenta con un sistema de evaluación para el Personal Administrativo.

Del análisis de los resultados obtenidos se colige que el desempeño de los empleados se ubica en un nivel MEDIO.

A criterio personal considero que su desempeño debe ser optimizado en base a los objetivos de la Facultad y a las necesidades de capacitación de los empleados.

Hipotéticamente considero que estos resultados obtenidos, en gran medida obedece a la carencia, de un sistema de evaluación.

## B. RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Cód.	E. PONDERACIÓN ASPECTOS	TOTAL DESACUERDO		EN DESACUERDO		INDIFER.		ACUERDO		TOTAL ACUERDO	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	El trabajo en mi unidad está bien organizado										
2	Mis funciones y responsabilidades están definidas, por lo tanto se lo que se espera de mi										
3	En mi unidad o departamento tenemos las cargas de trabajo bien repartidas										
4	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades										
5	Recibo información de cómo desempeño mi trabajo										

FUENTE: Datos de la Encuesta  
ELABORACIÓN: P. Chacón

### ANÁLISIS DE DATOS

En relación al desempeño en los diferentes aspectos del puesto de trabajo. De 16 empleados encuestados, en la escala de ponderación de ACUERDO se ubican los aspectos: el trabajo en mi oficina está bien organizado; Mis funciones y responsabilidades están definidas. Se lo que esperan de mí; y en mi oficina tenemos la tarea de trabajo bien repartidos.

En la escala de ponderación TOTALMENTE DE ACUERDO se ubica el aspecto: En el puesto de trabajo que desempeño puedo desarrollar mis habilidades; y

En la escala de ponderación INDIFERENTE se ubica el aspecto: recibo información, cómo desempeño mi trabajo.



Del análisis de los resultados obtenidos se colige que la mayoría de aspectos de trabajo en la oficina que desempeñan los empleados se ubica en la escala de ACUERDO, por lo tanto se valora como aceptable. Debiendo mejorar en el aspecto que se ubica en la escala INDIFERENTE,

**Cuadro # 2: DIRECCIÓN DE LA OFICINA O DEPARTAMENTO**

Cód .	E. PONDERACIÓN ASPECTOS	Tottal Desacuerdo		En Desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Toalmente de acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	El jefe o responsable demuestra dominio técnico de sus funciones											
2	El jefe o responsable soluciona los problemas de manera eficaz											
3	El Jefe o responsable delega eficazmente funciones de responsabilidad											
4	El responsable toma decisiones con la participación del personal de la oficina											
5	El responsable se mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo											
6	El responsable se mantiene técnicamente evalúa el desempeño de los empleados											
7	La Facultad debe contar con un sistema de evaluación											

FUENTE: Datos de la Encuesta  
ELABORACIÓN: P. Chacón

## ANÁLISIS DE LOS DATOS

En relación al criterio que tienen los empleados sobre la dirección. En la escuela de ACUERDO se ubica las gestiones el jefe o responsable demuestra dominio técnico de sus funciones: soluciona los problemas de manera eficaz, y delega eficazmente funciones de responsabilidad. En la escala donde está TOTALMENTE DE ACUERDO se ubican las gestiones; el jefe se mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo y la Facultad debe contar con un sistema de Evaluación. En la escala de INDIFERENTE se ubica la gestión; que el responsable no evalúa técnicamente el desempeño de sus empleados... Del análisis de los resultados obtenidos se colige que la mayoría de gestiones de la Dirección, están de ACUERDO.

### CUADRO # 3: AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS.

Cód.	E. PONDERACIÓN ASPECTOS	TOTAL DESACUERDO		EN DESACUERDO		INDIFERENTE		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
01	La relación con los/as compañeros/as de trabajo es de respeto y apoyo										9
02	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas										9,1
03	Me siento parte de un equipo de trabajo										8,8
04	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo										8,5
05	El ambiente de trabajo me produce estrés							5,5			

FUENTE: Datos de la Encuesta  
ELABORACIÓN: P. Chacón

## ANÁLISIS DE DATOS

En relación al ambiente de trabajo e interacción con los compañeros de trabajo. De 16 empleados encuestados, en la escala de ponderación TOTALMENTE DE ACUERDO se ubica los indicadores: La relación con los compañeros de trabajo es de respeto y apoyo; Es habitual la colaboración para sacar adelante la tareas: Se siente parte de un equipo de trabajo; y resulta fácil para que expresen sus opiniones en su lugar de trabajo; y en la escala INDIFERENTE se ubica el indicador: el ambiente de trabajo se produce estrés. Del análisis de los resultados obtenidos se colige que la mayoría empleados están totalmente de Acuerdo con el ambiente de trabajo.

**CUADRO # 4: COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN INTERNA**

Cód.	E. PONDERACIÓN ASPECTOS	TOTAL DE ACUERDO		EN DESACUERDO		INDIFER.		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
01	La comunicación interna funciona correctamente										8,3	
02	Me resulta fácil la comunicación con mis jefes o responsables										7,8	
03	Recibo la información necesaria para desarrollar de manera correcta mi trabajo										7,8	
04	Conozco los servicios que prestan otras unidades de la Facultad.											8,6
05	Tenemos una adecuada coordinación con otras unidades de la Facultad										6,8	
06	La comunicación entre el personal de la unidad y los usuarios es buena											8

FUENTE: Datos de la Encuesta

ELABORACIÓN: P. Chacón

## ANÁLISIS DE DATOS

En cuanto al a comunicación y coordinación interna. De 16 empleados encuestados, en la escala de ponderación TOTALMENTE DE ACUERDO están los indicadores la comunicación interna funciona correctamente; Conozco los servicios que prestan otras oficinas de la Facultad; y la comunicación entre el personal de la oficina y los usuarios es buena. En la escala de ponderación de ACUERDO se ubican los indicadores; Me resulta fácil la comunicación con mis jefes o responsables; Recibo la información necesaria para desarrollar mi trabajo de manera correcta; t Tienen una adecuada coordinación con otras oficinas de la Facultad.

Del análisis de los resultados obtenidos se colige que la mayoría de empleados encuestados en relación a la comunicación Interna están TOTALMENTE DE ACUERDO.

### CUADRO # 5 CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS

Cód.	E. PONDERACIÓN ASPECTOS	TOTAL DES ACUERDO		EN DESACUERDO		INDIFER.		DEACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Las condiciones de trabajo de mi unidad son seguras ( No representan riesgo para la salud)										8,8
2	Las condiciones ambientales ( iluminación, climatización, decoración ruidos, ventilación,....) facilitan mi actividad diaria									7,7	
3	Las instalaciones de la unidad ( superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios orientados a los usuarios									7,7	
4	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo								6,7		

FUENTE: Datos de la Encuesta  
ELABORACIÓN: P. Chacón

## ANÁLISIS DE DATOS

Es relación al criterio que tienen sobre las condiciones ambientales, infraestructura y recursos. De 16 empleados encuestados en la escala de ponderación TOTALMENTE DE ACUERDO, les ubican a los indicadores: Las condiciones de trabajo de mi oficina son seguras: y las herramientas informáticas están bien adaptadas a las necesidades de su trabajo.

En la escala de ponderación de ACUERDO les ubican a los indicadores: las condiciones ambientales facilitan su actividad diaria; y, las instalaciones de su oficina facilitan su trabajo interno y servicio externo.

Del análisis de los resultados obtenidos se colige que la mayoría de empleados encuestados en relación a las condiciones ambientales, infraestructura y recursos señalan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo.

**CUADRO # 6: CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE PERSONAL**

Cód.	E. PONDERACIÓN ASPECTOS	TOTAL DES ACUERDO		EN DESACUERDO		INDIFER.		DEACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Recibo capacitación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo						5,7				
2	Conozco los planes de Recursos Humanos para la capacitación / formación del personal						5,7				
3	Mis necesidades de capacitación o formación han sido atendidas						5,7				
4	Cuando hay necesidad de capacitación la Institución me facilita						5,8				
5	Cuando la Facultad introduce nuevas tecnología la capacitación es eficiente					4,8					

FUENTE: Datos de la Encuesta

ELABORACIÓN: P. Chacón

## ANÁLISIS DE DATOS

De acuerdo a capacitación y formación del personal administrativo. De 16 empleados encuestados, en la escala de INDIFERENTE les ubica a todos los indicadores de capacitación y formación.

Del análisis de los resultados obtenidos se colige que la mayoría de empleados encuestados ubican a todos los indicadores en la escala de INDIFERENTE.

Este resultado nos lleva a confirmar que muy poco o casi nada se ha realizado a nivel de capacitación y formación, debido a la indiferencia de crecer y aportar

### CUADRO # 7 COMPROMISO CON EL MEJORAMIENTO

Cód.	E. PONDERACIÓN ASPECTOS	TOTAL DES ACUERDO		EN DESACUERDO		INDIFER.		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Mejorar la calidad de los servicios										9,5
2	Poner en marcha iniciativas de mejoramiento sugeridas por el jefe										9
3	Identifico actividades que requieren mejorar su eficiencia										9,5
4	En mi oficina se consulta iniciativas para mejorar la calidad									7,8	
5	Me siento coparticipe de los éxitos o fracasos de la oficina										8,8
6	En los dos últimos años se apreciado una tendencia de optimizar los recursos										8

FUENTE: Datos de la Encuesta  
ELABORACIÓN: P. Chacón

## ANÁLISIS DE DATOS.-

En cuanto al compromiso por el mejoramiento de la calidad de servicios. De 16 empleados encuestados en la escala TOTALMENTE DE ACUERDO, les ubican a los indicadores: Mejorar la calidad de los servicios: poner en marcha iniciativas sugeridas por el jefe; Identifica actividades que requieren mejorar su eficiencia; y, Se siente copartícipes de los éxitos y fracasos que se producen en la oficina.

En la escala de ACUERDO, le ubican al indicador: En mi oficina se consulta iniciativas para mejorar la calidad del servicio.

Del análisis de los resultados alcanzados se colige que la mayoría de empleados están TOTALMENTE DE ACUERDO con los compromisos de mejoramiento.

### CUADRO #8 MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO POR EL DESEMPEÑO

Cód.	E. PONDERACIÓN ASPECTOS	TOTAL DES ACUERDO		EN DESACUERDO		INDIFER.		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Se valoran adecuadamente las tareas que realizo										
2	Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me estimula										
3	Las actividades laborales de los empleados son valorativamente reconocidas										
4	La Institución me proporciona oportunidades para mejorar mi profesión										
5	La imagen corporativa de la Facultad engrandece mi autoestima										
6	Me siento auto realizada en mi profesión, al servir a mi facultad										

FUENTE: Datos de la Encuesta  
ELABORACIÓN: P. Chacón

## **ANÁLISIS DE DATOS**

En cuanto a motivación y reconocimiento. De 16 empleados encuestados en la escala de ponderación **TOTALMENTE DE ACUERDO** ubican a los indicadores: Las actividades laborales de los empleados; son reconocidas como eficientes; La imagen corporativa de la Facultad engrandece su autoestima; y, Se sienten autorealizados en su profesión al servir a su Facultad.

En la escala de ponderación de **ACUERDO** ubican a los indicadores: Se valora adecuadamente las tareas que realiza: Cuando introduce una mejora en su trabajo es estimulada; y la Institución le proporciona oportunidades para mejora su profesión.

Del análisis de los resultados obtenidos se colige que la mayoría de ellos están **TOTALMENTE DE ACUERDO** con las motivaciones y reconocimientos recibidos por su desempeño.



## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

De los resultados obtenidos a través de la investigación de campo se concluye manifestando lo siguiente:

- 1.** La autoevaluación del desempeño del Personal Administrativo de la Facultad es un procedimiento estructural y sistemático que se emplea para medir, evaluar e influir sobre las capacidades, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro
- 2.** La Evaluación del desarrollo es frágilmente comprendida como un instrumento que vincula el empleado con el cargo: entrenamiento tecnológico para el manejo de los nuevos equipos: promoción a cargo de mayor responsabilidad: establecimientos de incentivos por el buen desempeño; mejoramiento en las relaciones humana; un estímulo a la mayor productividad.
- 3.** A juicio d las Autoridades de la Facultad y de los Coordinadores de Carrera sobre los aspectos: Cumplimiento de las tareas: Grado de responsabilidad; Motivación y satisfacción por el trabajo; Empoderamiento con la Facultad – Universidad: Honestidad con los recursos; Afán de superación; Iniciativa y capacidad para resolver problemas y relaciones interpersonales con los compañeros, han sido evaluados en la escalad e ponderación MEDIO y BAJO, niveles que deben ser superados.
- 4.** Se identifica la carencia de una norma de evaluación que posibilite evaluar el desempeño productivo de los empleados. Tener una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional tendiente a optimizar los servicios y volverlos más productivos

5. Mediante la autoevaluación realizada al personal administrativo de la Facultad sobre las variables; Dirección de la Oficina, Ambiente de trabajo; Interacción con los compañeros; Comunicación y Coordinación interna; Condiciones ambientales , Infraestructura y recursos; Capacitación y formación del personal; Compromiso con el mejoramiento, y Motivación y reconocimiento por el desempeño. Se evidencia una débil concienciación de sus responsabilidades, ya que los resultados no reflejan la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto.

## **5.2. Recomendaciones**

1. Reconociendo la importancia de la Evaluación del Desempeño del Empleado, las autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas deben implementar nuevas políticas de compensación, tales como: Impulsar programas de capacitación; Tomar decisiones de ascenso o de ubicación; detectar errores en el diseño del puesto; Ayudar a observar si existen problemas personales que afectan en el desempeño del cargo.
2. En base a los objetivos de la Evaluación del Desempeño de los empleados, el Director del Talento Humano debe construir un Manual de funciones que recoja las sugerencias de cambio opinadas por lo estamentos universitarios, así como, las detectadas por los jefes superiores en las observaciones diarias
3. Frente a la evaluación ejecutada por las autoridades de la Facultad y los Coordinadores de Carrera, los empleados deben comprometerse a potenciar sus servicios a niveles superiores de rendimiento con el propósito de mejorar la imagen corporativa de la Institución y gozar del reconocimiento y estímulo de sus autoridades
4. Finalmente, se recomienda la institucionalidad de una Norma de Evaluación del Desempeño de los Empleados que concuerde con la necesidad y requerimientos de la Facultad – Universidad.
5. Los Empleados Universitarios deben cumplir las disposiciones contempladas en la Ley Orgánica de Educación Superior, lo que les

permitirá recibir la debida consideración y respeto de la comunidad universitaria y ciudadanía.

## CAPITULO VI

---

# 6. PROPUESTA

---

## **PRESENTACIÓN**

Comprometerse a descubrir alternativas estratégicas para mejorar la gestión administrativa. Considero que es una gran oportunidad para quienes nos hemos preparado en la Universidad Técnica de Ambato, aportar con nuestro talento, ideas que impulsen el desarrollo científico, tecnológico y humanístico de docentes, estudiantes y empleados

Los grandes cambios que se han producido de manera dinámica en el universo, son de tal magnitud que las organizaciones demandan reformas en el perfil de sus empleados, perfil que fundamentalmente debe estar compuesto de tres ejes de formación: Los Conocimientos, Las Habilidades y los Valores.

## **6.1. ANTECEDENTES.-**

“La Constitución Política de la República del Ecuador, garantiza los derechos, establece las obligaciones de los servidores públicos y asegura su ingreso, estabilidad, evaluación, ascenso y cesación”

“El Art. 69 de la Ley Orgánica de Educación Superior establece que anualmente se evaluará el desempeño de empleados y trabajadores y que su promoción estará sujeta a sus resultados”

“El Art. 4 de la Ley Orgánica de Educación Superior establece que las Universidades y Escuelas Politécnicas son personas jurídicas sin fines de lucro. El Estado reconoce y garantiza su autonomía académica y de gestión y autogestión económica y administrativa”

Corresponde a la Dirección de Desarrollo Humano, evaluar a los servidores universitarios mediante indicadores cuantitativos y cualitativos el desempeño del personal administrativo, en orden a identificar sus niveles y resultados de gestión y determinar los procesos de mejoramiento continuo de sus labores y el desarrollo profesional.

Mediante análisis retrospectivo de la Universidad Técnica de Ambato, se detecta que la Dirección de Desarrollo del Talento Humano no cuenta con un manual de funciones actualizado, peor aún, con un reglamento o norma que le permita evaluar el desempeño del personal administrativo. Los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión organizacional se evalúa a través de la aplicación de instrumentos estratégicos con enfoque prospectivo, orientados hacia el alcance de los objetivos y el trabajo concienzoso de los empleados.

## 6.2. JUSTIFICACIÓN

De los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada, se evidencia la necesidad de implementar una NORMA o REGLAMENTO que posibilite al gobierno corporativo conocer el grado de desempeño del personal administrativo con el propósito de implementar reajustes en el proceso laboral.

La concreción de esta necesidad se justifica por las siguientes razones:

- A criterio de las Autoridades y Coordinadores de la Facultad el desempeño de los empleados en los aspectos: cumplimiento de tareas; responsabilidad; motivación y satisfacción por el trabajo; enponderamiento con la Facultad; honestidad con los recursos; afán de superación; iniciativa y capacidad para resolver problemas, han sido evaluados en la escala de ponderación de BAJO y MEDIO,
- La autoevaluación aplicada a los empleados de la Facultad sobre aspectos relacionados con: la dirección de oficina; ambiente de trabajo; interacción con los compañeros; comunicación y coordinación interna; condiciones ambientales; infraestructura y recursos; capacitación y formación del personal; compromiso con el mejoramiento; motivación y reconocimiento por el desempeño. Los resultados son positivos con escala de ponderación ALTA por estar totalmente de acuerdo con los indicadores de las variables. Aunque mediante sondeos de opinión se evidencia una DEBIL CONCIENTIZACIÓN DE SUS RESPONSABILIDADES que tienen que ser superadas.
- Se identifica la carencia de una herramienta que posibilite a las Autoridades de la Facultad evaluar el desempeño productivo de los empleados. Hace falta tener una visión consensuada sobre un sistema de evaluación que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional tendiente a optimizar los servicios y volverlos más productivos.

Frente a esta realidad y en mi calidad de egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas me permito proponer una NORMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS que tiene como propósito fundamental identificar en esencia el Principio; “ Lo que no se mide, no se puede controlar, lo que no se controla no se puede mejorar”

### **6.3. OBJETIVOS**

#### **6.3.1. OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar e implementar una guía de evaluación del desempeño que permita aprovechar de manera óptima las potencialidades del Personal Administrativo de la Facultad\*

#### **6.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS :**

1. Crear mecanismos técnico - administrativos de valoración y evaluación individual de los empleados de la Facultad.
2. Determinar indicadores de logro y desempeño que permita medir el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales
3. Fomentar la cultura de Evaluación en el sector administrativo que permita elevar el sentido de pertenencia con la Facultad-Universidad en procura de alcanzar calidad y excelencia en la prestación de servicios a usuarios internos y externos.

#### **6.3.3. ALCANCE**

La presente Guía tiene como propósito detectar el grado de desempeño de todo el personal administrativo de la Facultad; y señalar



que su pertenencia radica en la necesidad de elevar la calidad, efectividad, eficiencia y productividad a través de procesos de mejoramiento continuo

#### **6.3.4. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Para la presente investigación se dispone de los recursos básicos que harán posible el alcance de los objetivos propuestos. Entre los elementos previamente disponibles se señala;

- Aprobación del proyecto por parte de las Autoridades de la Facultad;
- Espíritu de colaboración por parte del Personal administrativo, para entregar la información pertinente a su desempeño ;
- Se cuenta con referentes teóricos adecuados para impulsar la construcción de una norma que establezca un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y de cómo se va a conseguir, junto con una dirección del Talento- Humano;
- La propuesta se fundamenta en los Art, 4 y 69 de la Ley Orgánica de Educación Superior;
- La propuesta de esta investigación puede constituirse en un proceso experiencial, para enriquecimiento del modelo de evaluación que plantee a la Universidad, la comisión de Evaluación Interna.
- Sin lugar a dudas, este estudio sobre el desempeño permitirá a las Autoridades de la Facultad justipreciar, conductas, valores y competencias del personal administrativo sin excepción alguna.

#### **6.3.5. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TÉCNICA**

La propuesta se fundamenta en referentes teóricos seleccionados de diferentes modelos de evaluación de instituciones educativas nacionales e internacionales con un enfoque prospectivo que posibilite establecer la construcción de un modelo conceptual y técnico de evaluación que facilite

identificar el nivel de eficiencia y eficacia de los servidores administrativos; así como, ver cristalizada la concreción de los objetivos y metas fijadas por la organización.

Este subsistema se fundamenta además en criterios de utilidad como: identificación de áreas de mejora; proveer retroalimentación; medir los resultados de la gestión organizacional; generar una cultura, etc.

#### **6.4. METODOLOGÍA .- Modelo Operativo**

##### **NORMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO (Visión Inicial)**

Frente a la carencia de objetividad de los instrumentos de evaluación que se aplica al personal administrativo para valorar su desempeño, y tomando en cuenta la Ley de Educación Superior que en el capítulo X, Art. 69 dice; "Anualmente se evaluará el desempeño de empleados y trabajadores; su promoción estará sujeta a sus resultados, debiendo constar en el contrato laboral expresamente esta disposición".

La propuesta de la presente norma tiene como fundamento la disposición señalada anteriormente, así como, el estudio y análisis de referentes teóricos sobre la problemática planteada

Para el diseño de la Norma de Evaluación de Desempeño, se tomará como paso fundamental las funciones descritas en el orgánico funcional o manual de funciones, hasta hoy vigente.

La Norma de Evaluación consta de dos partes: la Cualitativa que nos permitirá medir las cualidades que poseen los funcionarios en el

desempeño de sus funciones, y la Cuantitativa que nos permitirá cuantificar el trabajo realizado.

#### 6.4.1. DETERMINACIÓN DE VARIABLES OPERATIVAS

Para la evaluación del desempeño, al personal administrativo se lo ha clasificado en dos grupos o niveles; Nivel de operativos normales y Nivel de operativos especiales.

El Nivel de Operativos Normales está conformado por:

- Personal de secretaría
- Secretario de facultad
- Personal de biblioteca
- Auxiliares de servicios

El Nivel de Operativos Especiales está conformado por:

- Operadores de equipos audiovisuales
- Operador de máquinas reproductores de documentos
- Administrador de bienes
- Analistas investigadores.

#### 6.4.2. MATRIZ DE VALORACIÓN DE LAS VARIABLES DE LOS NIVELES OPERATIVOS

NIVEL DE OPERATIVOS NORMALES		NIVEL DE OPERATIVOS ESPECIALES	
VARIABLES	PUNTAJE	VARIABLES	PUNTAJE
• Colaboración	10	• Colaboración	10
• Comportamiento	20	• Comportamiento	10
• Autodesarrollo	10	• Autodesarrollo	15
• Iniciativa	10	• Iniciativa	15
• Imagen	20	• Imagen	20
• Responsabilidad	30	• Responsabilidad	30

### 6.4.3. DETERMINACIÓN DE LOS GRADOS PARA CADA VARIABLE

Cada variable tendrá los grados del 1 al 5, siendo el 1 el menos significativo. De acuerdo a la definición de los grados se establece que el grado 3 es lo que la Facultad aspiraría como nivel mínimo que los empleados cumplan en los distintos indicadores por corresponder a una calificación **aceptable**.

### 6.4.4. MANUAL DE VARIABLES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Se define el significado para cada una de las variables de evaluación, que es una especie de guía o patrón de comparación entre los diferentes grados de cada variable.

#### VARIABLE: COLABORACIÓN

**Definición:** Es la actitud permanente de contribuir a la solución de problemas propios de los compañeros de trabajo y de otras áreas de la Facultad-Universidad. Se evalúa también su entrega personal al trabajo en equipo, considerando su inclinación a someter a sus preferencias personales en aras de favorecer el bienestar grupal,

Se mide también la disposición y facilidad que tiene para adaptarse al trabajo grupal sin que considere si influye o no en su mérito personal. Contempla así mismo, la actitud del evaluado ante situaciones problemáticas en la Facultad-Universidad que requiere de su participación desinteresada.

GRADO	INDICADORES
1	Se preocupa únicamente de los problemas directamente relacionados a su trabajo. Desestima cualquier oportunidad para colaborar. No se integra al trabajo grupal.
2	La actitud que tiene ante los requerimientos de los demás es algo indiferente. Se necesita insistir para obtener su ayuda. Podría brindar mayor ayuda si se lo propone.
3	La actitud que tiene es de colaboración. Brinda ayuda sin que le reinteren la solicitud. Se adapta al trabajo grupal en aras de obtener resultados generales y no recompensas individuales.
4	Esta dispuesto a colaborar. Su disposición para brindar ayuda es buena. Se adapta al trabajo grupal desinteresadamente, su actitud es permanentemente positiva.
5	Sumamente colaborador. Se preocupa permanentemente por ayudar a sus compañeros de trabajo y directivos. Su actitud es ejemplar e induce a la colaboración de los demás. Constantemente está dispuesto a entregarse en beneficio del grupo.

## VARIABLE: RESPONSABILIDAD

**Definición:** Se evalúa con que intensidad el evaluado cumple con sus obligaciones y las tareas que se le han delegado. Se mide la puntualidad y la confiabilidad de su cumplimiento (horarios, reportes, informes, encargos, etc.) en los plazos acordados la eficiencia de utilización del tiempo de la Universidad, lo diligente y concienzudo que es con sus tareas, su cumplimiento a las normas de la Universidad así como también su autonomía. Se mide igualmente el seguimiento que hace de sus propias actividades, y si requiere o no supervisión para cumplir con sus obligaciones.

Se evalúa la puntualidad al ingreso de sus labores y la permanencia en su puesto de trabajo

GRADO	INDICADORES
1	Hay que supervisarlos constantemente para que cumpla con sus responsabilidades. Emplea inadecuadamente el tiempo en la Universidad. No muestra interés por cumplir con sus compromisos y tareas. Es impuntual al ingreso de sus labores y frecuentemente abandona su puesto de trabajo
2	Requiere supervisión para cumplir con sus obligaciones. Algo descuidado en los plazos acordados. Ocasionalmente deja de cumplir sus tareas
3	No es necesario supervisarlos para que cumpla con sus responsabilidades. Emplea adecuadamente el tiempo en el desempeño de su tarea. Rara vez abandona su puesto de trabajo
4	Muestra interés por cumplir con sus compromisos y tareas. Es puntual al ingreso de sus labores. No abandona su puesto de trabajo
5	No requiere supervisión para cumplir con sus obligaciones. Cumple los compromisos en los plazos acordados. Utiliza el tiempo de trabajo en la institución con eficiencia. Cumple los reglamentos de la Facultad / Universidad con diligencia y responsabilidad

## VARIABLE: COMPORTAMIENTO

**Definición:** Se mide la capacidad de integración social del evaluado, contemplando la cortesía, cordialidad simpatía, modales, tacto, forma de reaccionar, etc.

Se toma en consideración el impacto que tiene la conducta del evaluado en la interacción con sus compañeros de trabajo, visitantes, estudiantes y la comunidad en general

Es importante cómo maneja las situaciones con los demás, como también la capacidad de recibir, con una actitud positiva, observaciones y comentarios sobre su desempeño.

GRADO	INDICADORES
1	Es un funcionario que constituye un mal ejemplo para los demás, Habitualmente su conducta perturba al grupo de trabajo. Es descortés y no tiene tino en sus expresiones y forma de comunicarse.
2	Ocasionalmente provoca problemas sin importancia. Su comportamiento social es ocasionalmente inapropiado. Es eventualmente desatinado en su manera de expresarse. Su cortesía y trato es algo inadecuado e inmejorable
3	El trato que tiene es correcto. No hay motivo para llamarle la atención por su conducta, Trata de aceptar constructivamente cualquier observación sobre su desempeño. Se comporta adecuadamente con otros empleados, estudiantes y las personas en general.
4	Se compenetra adecuadamente con los grupos, es correcto y educado en todo momento. La actitud que tiene es siempre positiva, inclusive en situaciones tensas
5	Excelente trato, muy ecuánime y controlado en sus reacciones, inclusive bajo presión. Su comportamiento es siempre excepcional y ejemplar, armoniza perfectamente su trabajo con los demás e induce el mismo comportamiento en otros.

## VARIABLE: AUTODESARROLLO

**Definición.** Se mide la inquietud que demuestre el empleado por adquirir y dominar mayores áreas de conocimiento, con el fin de que influya directamente en la eficiencia y eficacia de sus funciones.

Se evalúa la eficiencia del empleado para aprovechar oportunidades educativas que le permitan seguir progresando en la Universidad ya sea buscando conocimientos específicos o generales que le sean de utilidad mediata o a mediano plazo.

GRADO	INDICADORES
1	No muestra interés en adquirir nuevos conocimientos. Su actitud es totalmente conformista. No demuestra interés en progresar.
2	Eventualmente muestra algún interés por capacitarse. No propone entrenamiento. No aprovecha suficientemente las oportunidades de autoeducación. Su interés no se concreta y no es entusiasta cuando se le envía a entrenarse.
3	Muestra interés por capacitarse. Aprovecha bien las oportunidades de autoeducación que se le presentan. Es entusiasta cuando se le envía a entrenamiento. Asimila bien los nuevos conocimientos.
4	Muestra mucho interés por capacitarse. Se preocupa de que el entrenamiento que propone tenga impacto a corto plazo en la eficiencia y eficacia de su área. Es investigador se mantiene actualizado sobre avances técnicos.
5	Permanentemente está capacitándose, aprovechando, inclusive por cuenta propia, cualquier oportunidad educativa. Se preocupa constantemente por mantener un óptimo nivel de cultura profesional. Asimila totalmente los nuevos conocimientos. El entrenamiento que recibe es sumamente productivo a corto, mediano y largo plazo.



## VARIABLE: INICIATIVA

**Definición** Se mide la capacidad de emprender, iniciar o idear alternativas de solución ante cualquier oportunidad que se le presente; ya sea de procedimientos, métodos de trabajo, rutinas, políticas, imagen, etc. En general es la actitud y disposición para generar buenas ideas y dinamizar su implantación.

Se evalúa el ingenio, la creatividad y la rapidez con que se proponen mejoras y se llevan a cabo las mismas, considerando también el análisis previo de riesgos, costos y beneficios. Los resultados deben tener como consecuencia mejoras significativas

GRADO	INDICADORES
1	No se preocupa por mejorar su trabajo. No efectúa aportes o contribuciones de ningún tipo. No se encuentra atento a las oportunidades que se le presentan.
2	Demuestra poco interés en mejorar sus procedimientos y métodos de trabajo, y si lo hace lo efectúa sin meditaciones ni medición de riesgos y relación de costos. Con poca frecuencia encuentra oportunidades y las aprovecha.
3	Busca mejoría en aspectos fundamentales de forma. Aprovecha medianamente las oportunidades que se presentan. Inicia mejoras y toma en consideración los costos y riesgos que implica, obteniendo mejor calidad y cantidad.
4	Eventualmente inicia cambios y mejoras de fondo. Las variaciones que sugiere las hace oportunamente, y tiene impacto importante en la eficiencia y eficacia de su área de labores. Aprovecha bien las oportunidades que se le presentan para poder idear mejoras.
5	Se encuentra permanentemente a la búsqueda de oportunidades para iniciar innovaciones a nivel de procedimientos, métodos de trabajo y promoción de la imagen corporativa de la facultad/ universidad.

**VARIABLE: IMAGEN**

**Definición** Se evalúa la imagen que presente el evaluado a través de su apariencia personal, la de su trabajo y la de su área física bajo su responsabilidad. Se considera la imagen de profesionalismo, pulcritud, organización, etc. que emana del evaluado personalmente, de los trabajos que produce, de las áreas físicas que controla, de sus herramientas de trabajo y, en el caso de supervisores, de las personas a su cargo. Se evalúa la utilización correcta de la ropa de trabajo asignada a sus labores

<b>GRADO</b>	<b>INDICADORES</b>
1	Es desordenado en su ambiente físico bajo su responsabilidad, sus herramientas. Frecuentemente, la presentación de su trabajo deja algo que desear. Proyecta una imagen negativa de la Universidad. Es descuidado en su apariencia personal y la utilización de la ropa de trabajo no es la adecuada.
2	El evaluado podría mejorar la presentación de su ambiente físico de trabajo y de sus herramientas. La presentación de su trabajo es eventualmente inapropiada. La imagen personal y corporativa que proyecta puede y debe ser mejorada. Algo descuidado en la apariencia personal que proyecta, al igual que la utilización de la ropa de trabajo
3	Su ambiente de labores no es desordenado. La presentación de su trabajo es buena, por lo tanto, la imagen general que proyecta es buena. Su apariencia personal y la utilización de su ropa de trabajo es la adecuada.
4	Su área de trabajo y los instrumentos para efectuar sus tareas se encuentran satisfactoriamente ordenados .habitualmente la calidad de presentación es muy buena. La imagen personal y corporativa que proyecta es muy buena. Es pulcro en su presentación personal.
5	Su ambiente de trabajo es sumamente ordenado y ejemplar. La presentación de sus trabajos es de calidad admirable. La imagen personal e institucional que proyecta causa siempre una excelente impresión. Sumamente cuidadoso en la totalidad de la imagen que proyecta, siempre utiliza adecuadamente su ropa de trabajo asignada para sus labores.

**ALGUNAS VARIABLES DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES DE UNIDADES  
O JEFES DE OFICINA**

<b>VARIABLE: LIDERAZGO</b>	
<p><b>Definición</b> Se considera la habilidad y capacidad del jefe de unidad para conducir grupos humanos. Contempla su efectividad en la delegación de tareas, el tino con que imparte instrucciones, los medios que emplea para motivar a los subordinados, la forma cómo conduce las reuniones grupales e individuales y cómo utiliza en general las técnicas gerenciales para dirigir al personal a su cargo.</p> <p>También se mide el estilo gerencial para corregir actitudes o comportamientos que no están de acuerdo con los parámetros de la Universidad. Se evalúa así mismo la capacidad motivadora del jefe de unidad en el logro de objetivos grupales.</p>	
<b>GRADO</b>	<b>INDICADORES</b>
1	Trasmite desatinadamente las instrucciones. El trato que brinda a los subordinados es inapropiado. No corrige la conducta y actitudes del personal a su cargo. No tiene características de líder.
2	Ocasionalmente tiene dificultades para manejar al personal a su cargo. Realiza tareas que debería delegar. El trato a los subordinados es algo inadecuado y, por lo tanto, las relaciones con su personal pueden mejorar. Aplica parcialmente las técnicas gerenciales.
3	Maneja adecuadamente sus recursos y técnicas gerenciales logrando un buen rendimiento de sus subordinados. Imparte correctamente instrucciones y delega adecuadamente el trabajo. Es mensurado y corrige oportunamente las actitudes incorrectas del personal.
4	Emplea oportunamente las técnicas gerenciales para conducir muy bien a sus subordinados. El estilo gerencial que tiene es muy adecuado. Maneja muy ponderadamente sus relaciones humanas entre su personal. Su actitud de líder eventualmente excede los parámetros normales.
5	Permanentemente utiliza las técnicas gerenciales en forma acertada. Prevé cualquier eventualidad en el manejo de las relaciones humanas y se anticipa muy adecuadamente. La relación con su personal es magnífica. Tiene una gran actitud de motivación, Es ejemplo digno de seguir.

**VARIABLE: HABILIDAD PARA DESARROLLAR SUBORDINADOS**

**Definición:** Se considera la habilidad y efectividad del supervisor para elegir y retener personal de alta calidad y prepararlos adecuadamente, mediante ejemplo y enseñanza, para el cumplimiento de sus actuales obligaciones como también para mayores responsabilidades en el futuro.

Debe medirse su capacidad de orientación que redunde en beneficio del trabajo grupal o individual del personal a su cargo, logrando el desarrollo personal de sus subordinados. Se evalúa así mismo, al ejemplo como elemento de enseñanza; ya que los modelos de comportamiento son importantes en el aprendizaje de los adultos

<b>GRADO</b>	<b>INDICADORES</b>
1	No tiene desarrollada la capacidad de manejar adecuadamente la instrucción de sus subordinados, ni de motivar el desarrollo personal de los mismos.
2	Tiene problemas para elegir subordinados y transmitir a ellos instrucciones adecuadamente. No obtiene los resultados esperados.
3	Elige, orienta, instruye y educa satisfactoriamente a su personal, obteniendo resultados que se encuentran enmarcados en los estándares esperados.
4	Elige subordinados con acierto, y maneja con habilidad su orientación e instrucción. Se involucra muy satisfactoriamente en la etapa educativa de su personal. Obtiene resultados muy buenos, logrando el desarrollo y retención de su personal.
5	Es muy hábil en la elección, instrucción y preparación de su personal subalterno. Obtiene con facilidad una rápida eficiencia, eficacia y desarrollo de su personal para responsabilidades actuales futuras

**6.4.5. FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

<b>NIVEL DE OPERATIVOS NORMALES</b>										
Nombre:.....					Fecha: .....					
Puesto: .....					Unidad Administrativa: .....					
COD	VARIABLES	PESO	Grados					OBSERVACIONES	PUNTOS	
			1	2	3	4	5			
01	Colaboración	10								
02	Comportamiento	20								
03	Autodesarrollo	10								
04	Iniciativa	10								
05	Imagen	20								
06	Responsabilidad	30								
								<b>Subtotal :</b>		
<b>AREA DE DESEMPEÑO A CUBRIR</b>										
07	Planificación									
08	Control									
09	Entrenamiento									
10	Organización									
								<b>Subtotal:</b>		
								<b>Total:</b>		
<b>OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:</b> .....										
.....										
_____					_____					EVALUACIÓN FINAL
(f) del Empleado					(f) del Evaluador					
_____					_____					
Vto. Bno. Decano					Vto. Bno. Dirección RR. HH.					

**FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO**

<b>NIVEL DE OPERATIVOS NORMALES</b>									
Nombre:.....					Fecha: .....				
Puesto: .....					Unidad Administrativa: .....				
COD	VARIABLES	PESO	Grados					OBSERVACIONES	PUNTOS
			1	2	3	4	5		
01	Colaboración	10							
02	Comportamiento	20							
03	Autodesarrollo	10							
04	Iniciativa	10							
05	Imagen	20							
06	Responsabilidad	30							
									<b>Subtotal :</b>
<b>AREA DE DESEMPEÑO A CUBRIR</b>									
07	Planificación								
08	Control								
09	Entrenamiento								
10	Organización								
									<b>Subtotal:</b>
									<b>Total:</b>
<b>OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:</b> .....									
.....									
_____					_____				
(f) del Empleado					(f) del Evaluador				
_____					_____				
Vto. Bno. Decano					Vto. Bno. Dirección RR. HH.				
								EVALUACIÓN FINAL	

#### **6.4.6. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

La Unidad Administrativa que administrará la propuesta estará integrada por una Comisión de Evaluación y el Tribunal de Apelación

##### **Comisión de Evaluación**

Esta comisión estará integrada por el Jefe de Oficina o Director de Unidad administrativa y por el Subdecano de la Facultad.

El Director de Unidad mediante la observación cotidiana del desempeño de sus subalternos durante 6 meses, emitirá una calificación en base a la valoración de las variables de los niveles operativos.

Los resultados de la evaluación de los subalternos serán dados a conocer al Subdecano, mediante informe elaborado en base al análisis de las fichas individuales

El Subdecano, será la autoridad encargada de dar a conocer el informe al H. Consejo Directivo el mismo que valorará el desempeño en su justa dimensión

##### **Tribunal de Apelación**

Se conforma el Tribunal de Apelación para resolver los reclamos solicitados por el personal evaluado, el mismo que estará integrado de la siguiente manera:

- El Decano de la Facultad
- Un Representante de la Dirección De Recurso Humanos de la Universidad



- EL Presidente de la Asociación de Empleados de la Facultad

El empleado que acuda a esta instancia, deberá realizar dentro de las 48 horas hábiles después de haber sido notificado el resultado de su evaluación.

En la solicitud deberá constar el fundamento de su reclamo

### **Fecha de Evaluación**

Se considera 2 evaluaciones al año; en los meses de febrero y julio; para lo cual el Departamento de Recursos Humanos con un mes de anticipación deberá instruir a todos los evaluadores sobre el mecanismo de evaluación.

### **Valoración del Desempeño**

Las variables cualitativas presentan el peso óptimo, en base al cual se determinará la observación y el puntaje de cada variable. El análisis crítico de los indicadores de las variables facilitará al evaluador el señalamiento del grado al cual corresponde su dedicación a través de una (X) en el recuadro correspondiente.

En cuanto a las variables cuantitativas, el peso será determinado en función del número de áreas a cubrir, dando un puntaje en relación a su nivel de importancia.

El proceso de valoración de las variables cuantitativas serán efectuadas de manera idéntica al aplicado a las variables cualitativas.

### **Valorización de los Grados**

Grado:	1	:	Insatisfecho
Grado	2	:	Parcialmente satisfecho
Grados	3	:	Satisfecho
Grado	4	:	Muy Satisfecho
Grado	5	:	Merecedor a Estímulo

### **6.4.7. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA**

A través de la Unidad Operativa de la propuesta se desarrollará un plan de monitoreo de la aplicación de la Norma de Evaluación del Desempeño de los Empleados de la Facultad. El plan considera las siguientes interrogantes:

- ¿Qué debe medir los Directivos de Unidad a sus subalternos?
- ¿Cuándo deben medir, con qué frecuencia?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Quiénes y con qué frecuencia?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Quiénes y con qué frecuencia van a revisar los datos?
- ¿Cómo se ha de difundir los resultados obtenidos ?. etc.

Los resultados que se alcancen con las respuestas obtenidas en las fichas por parte de los jefes de Unidad serán los indicadores que faciliten la valoración del desempeño de cada uno de los empleados.



## BIBLIOGRAFÍA

1. ADELAMAN y otros (2002) Nuevas miradas sobre la Universidad.  
EDUNTREP, Argentina.
2. AGUIRRE, Juana (1999) La calidad de la Universidad frente al nuevo milenio".  
Revista Reencuentro No. 25.  
México.
3. ANECA (S/F) Programa de Evaluación Institucional.  
-  
Guía de Autoevaluación.  
España.
4. ARCE, Rojas (2004) Una propuesta de autoevaluación para los Centros Universitarios de la UMED  
Innovaciones Educativas  
No. 14, Costa Rica
5. BARRIENTOS y otros (2002) Guía de apoyo para los procesos de autoevaluación de carreras de Pregrado.  
Universidad de los Lagos, Osorno  
Chile
6. CAMACHO, Daniel (2001) Los sesgos en los procesos de Evaluación y Acreditación.  
<http://cariari.ucr.ac.cr/>
7. CARRION, Carmen (2001) Valores y principios para Evaluar la Educación.  
Paidós Educador  
Argentina
8. CASSASUS, Juan (s/f) Una nota acerca de la Evaluación en la Educación

- Revista CENDES  
Venezuela
9. CASTELLANO, María (s/f) La trilogía equidad pertenencia y calidad en la educación superior. Dilemas y proposiciones. Venezuela
  10. CASTILLO, Santiago (2002) Compromisos de la evaluación Educativa, Prentice Hall España
  11. COLAS, Revollos (1993) Evaluación de Programas. Editorial Kronos Sarilla.
  12. CORREA , Cecilia (2004) Gestión y Evaluación de Calidad Referentes para la acreditación Cooperativa Editorial, Magisterio. Bogotá.
  13. DIAZ, BARRIGA, Ángel (2004) Autonomía y Evaluación Reencuentro No. 14 México.
  14. LUSTHAUD y otros (2001) Mejorando el Desempeño de las organizaciones. IDRC/CDRI. Costa Rica.
  15. MARTINEZ, Juan (1998) Evaluar la Participación en los Centros Educativos. Ed. Escuela Española, Madrid.
  16. MEDIA, Antonio ( Coord..) Modelos de Evaluación de la Calidad en Instituciones universitarias. Editorial Universitas, Madrid.
  17. NAVARRO, Ana ( 1998) La Autoevaluación de la Gestión. CONEAU Argentina.
  18. PACHECO – DIAZ (2000) Evaluación Académica Pondo de Cultura Económica.

- México.
19. PEREZ, Enrique (1999) "Epistemología de la Evaluación Cualitativa".  
Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales No.4. Venezuela.
20. PEREZ, Manuel (1992) Evaluación Crítica y autocrítica de la educación superior.-Universidad del Rosario, Argentina.

# ANEXOS

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Encuesta dirigida a las autoridades de la Facultad y a los Jefes de Unidades o Departamentos

**OBJETIVO:** Conocer la opinión de las autoridades y jefes departamentales sobre aspectos operativos del Personal Administrativo.

**DATOS INFORMATIVOS:**

- **FUNCIÓN:** Decano ( ), Subdecano ( )
- **JEFE DE UNIDAD O DEPARTAMENTO:**

.....

**INSTRUCTIVO:**

A continuación se les propone varios asuntos sobre los cuales ustedes deben evaluar el desempeño de sus subordinados.

**CLAVE:**

MB : Muy Bajo            B = Bajo,    M=Medio,    A: Alto,    MA= Muy Alto

<b>Cód.</b>	<b>ASPECTOS</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>MA</b>
1	Cumplimiento de las tareas específicas de los empleados					
2	Grado de responsabilidad del personal					
3	Motivación, satisfacción por el trabajo que desempeña					
4	Empoderamiento del Personal con la Facultad – Universidad					
5	Honestidad con los recursos y materiales de la Institución					
6	Afán de superación profesional					
7	Iniciativa, capacidad para resolver problemas					
8	Relaciones interpersonales con los compañeros /as					

**Gracias por su colaboración**  
**Lic. Patricio Chacón D.**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Encuesta dirigida al Personal Administrativo de la Facultad sobre satisfacción Laboral

Estimados (os) Compañeros Empleados:

Con el propósito de conocer la opinión del Personal Administrativo sobre su grado de satisfacción en el puesto de trabajo que ustedes ejercen en los diferentes Departamentos de la Facultad; solicito responder en forma veraz el siguiente cuestionario.

**INSTRUCTIVO:**

Para responder el cuestionario lea con atención cada frase propuesta, luego juzgue cual es su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de ellas. Marque con una equis (X) la respuesta que mejor refleje su criterio. Para el efecto se le pone cinco opiniones:

Totalmente de acuerdo	TA
Acuerdo	A
Indiferente	I
En desacuerdo	D
Totalmente en Desacuerdo	TD

**DATOS INFOMATIVOS**

- Sexo : H ( ) M ( )
- Edad: ..... Años
- Años de Servicio: .....
- Función: Administrativa ( ) Servicios ( )
- Puesto de Trabajo: .....

Cód.	PUESTO DE TRABAJO	TA	A	I	D	TD
1	El trabajo en mi unidad está bien organizado					
2	Mis funciones y responsabilidades están definidas, por lo tanto se lo que se espera de mi					
3	En mi unidad o departamento tenemos las cargas de trabajo bien repartidas					
4	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades					
5	Recibo información de cómo desempeño mi trabajo					

<b>Cód.</b>	<b>DIRECCIÓN DE LA UNIDAD O DEPARTAMENTO</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
6	El jefe o responsable demuestra dominio técnico de sus funciones					
7	El jefe/ responsable soluciona los problemas de manera eficaz					
8	El responsable de mi unidad delega eficazmente funciones de responsabilidad					
9	El responsable toma decisiones con la participación del personal de la unidad o departamento					
10	El responsable se mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo					

<b>Cód.</b>	<b>AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS/AS COMPAÑEROS/AS</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
11	La relación con los/as compañeros/as de trabajo es buena					
12	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas					
13	Me siento parte de un equipo de trabajo					
14	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo					
15	El ambiente de trabajo me produce estrés					

<b>Cód.</b>	<b>COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
16	La comunicación interna dentro de la unidad funciona correctamente					
17	Me resulta fácil la comunicación con mis jefes o responsables					
18	Recibo la información necesaria para desarrollar de manera correcta mi trabajo					
19	Conozco los servicios que prestan otras unidades en la Facultad.					
20	Tenemos una adecuada coordinación con otras unidades de la Facultad y Universidad					
21	La comunicación entre el personal de la unidad y los usuarios es buena					

<b>Cód.</b>	<b>CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
22	Las condiciones de trabajo de mi unidad son seguras ( No representan riesgo para la salud)					
23	Las condiciones ambientales ( iluminación, climatización, decoración ruidos, ventilación,...) facilitan mi actividad diaria					
24	Las instalaciones de la unidad ( superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios orientados a los usuarios					
25	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo					

<b>Cód.</b>	<b>CAPACITACIÓN / FORMACIÓN</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
26	Recibo capacitación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo					
27	Conozco los planes de Recursos Humanos para la capacitación / formación del personal de mi unidad					
28	Mis necesidades de capacitación o formación han sido atendidas					
29	Cuando es necesario la Facultad – Universidad me facilita la capacitación o formación que necesito					
30	Cuando la Facultad – Universidad introduce nuevas tecnología o nuevos procedimientos la formación que recibo es eficiente					

<b>Cód.</b>	<b>COMPROMISO CON LA MEJORA</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
31	Entre los objetivos de mi unidad o departamento es prioritario la mejora de la calidad de los servicios que prestamos					
32	El jefe o responsable de mi unidad o departamento pone en marcha iniciativas de mejora					
33	Identifico en mi actividad diaria aspectos que requieren mejora o mayor eficiencia					
34	En mi unidad o departamento se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad					
35	Me siento copartcipe de los éxitos o fracasos de mi unidad					
36	En los dos últimos años he recibido una tendencia a mejorar en mi unidad o departamento					

<b>Cód.</b>	<b>MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
37	Estoy motivado para realizar mi trabajo. Se valoran adecuadamente las tareas que realizo					
38	Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce					
39	En general las condiciones laborales ( salarios, horarios, vacaciones, bonos, beneficios sociales ) son satisfactorias					
40	La Facultad – Universidad me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional					
41	Se me proporcionan trabajo en otra institución tal vez me decidiría a aceptar					
42	El nombre y prestigio de la Facultad – Universidad Técnica de Ambato son gratificantes para mi					
43	En general me siento satisfecho/a en mi unidad o departamento					

Observaciones:

.....  
.....  
.....\_

---

Gracias por su Colaboración  
Lic. Patricio Chacón Domínguez