UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Tema: "Evaluación del Desempeño del Talento Humano y los Procesos Administrativos en Instituciones de Educación Superior"

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano

Autora: Ingeniera, Paula Valeria Crisón Chávez

Director: Doctor, Walter Ramiro Jiménez Silva, MBA.

Ambato – Ecuador

2018

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de investigación, presidido por Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas Dr., e integrado por los señores: Ingeniero, José Bernardo Herrera Herrera MBA., Ingeniero César Andrés Guerrero Velástegui Magíster., Psicóloga, María Cristina Abril Freire Magíster., designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptar el trabajo de investigación con el tema **"EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO Y LOS PROCESOS ADMINSTRATIVOS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR"**, elaborado y presentado por la Ingeniera Paula Valeria Crisón Chávez, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Investigación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para su uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.
Presidente y Miembro del Tribunal

Ing.José Bernardo Herrera Herrera, MBA
Miembro del Tribunal

Ing. César Andrés Guerrero Velástegui, Mg.
Miembro del Tribunal

Ps. María Cristina Abril Freire, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Investigación, presentado con el tema: "EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO Y LOS PROCESOS ADMINSTRATIVOS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR", le corresponde exclusivamente a la Ingeniera Paula Valeria Crisón Chávez, Autor bajo la Dirección del Doctor. Walter Ramiro Jiménez Silva MBA. Director del Trabajo de Investigación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

.....

Ingeniera Paula Valeria Crisón Chávez

C.C: 180367197-1

AUTORA

.....

Doctor Walter Ramiro Jiménez Silva, MBA.

C.C: 050179735-1

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Investigación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

.....

Ingeniera Paula Valeria Crisón Chávez

C.C: 180367197-1

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada i
A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN iii
DERECHOS DE AUTOR iv
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS v
ÍNDICE DE CUADROS vii
AGRADECIMIENTO x
DEDICATORIA xi
RESUMEN EJECUTIVO xii
EXECUTIVE SUMMARY xiv
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I 3
1.1. Tema de investigación 3
1.2. Planteamiento del problema 3
1.2.1. Contextualización 3
Macro contextualización 3
1.2.2. Análisis Crítico 5
1.2.3. Prognosis 6
1.2.4. Formulación del problema 7
1.2.5. Preguntas directrices 7
1.2.6. Delimitación de Contenido 7
1.3. Justificación 8
1.4. Objetivos 8
1.4.1. Objetivo general 8
1.4.2. Objetivos específicos 9
CAPÍTULO II 10
MARCO TEÓRICO 10
2.1 Antecedentes investigativos 10
2.2. Fundamentación filosófica 12
2.3. Fundamentación legal 12

2.4. Categorías fundamentales 20
2.5. Variable independiente 22
2.5.1. Gestión del talento humano 22
2.5.2. Subsistemas de gestión del talento humano 23
2.5.3. Evaluación del desempeño 25
2.6. Variable dependiente 43
2.6.1. Administración 43
2.6.2. Gestión administrativa 44
2.6.3. Procesos administrativos 48
2.6. Hipótesis 52
2.6.1. Hipótesis nula 52
2.6.2. Hipótesis alternativa 53
2.7. Señalamiento de variables 53
2.7.1. Variable independiente 53
2.7.2. Variable dependiente 53
CAPÍTULO III 54
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 54
3.1. Enfoque de la investigación 54
3.2. Modalidad básica de la investigación 54
3.3. Nivel o tipo de investigación 55
3.4. Población y muestra 56
3.4.1. Población 56
3.4.2. Muestra 57
3.5. Operacionalización de las variables 60
3.6. Plan de recolección de información 66
3.7. Procesamiento y análisis 67
3.7.1. Validación del instrumento 67
3.7.2. Correlación de variables 67
CAPÍTULO IV 69
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 69
4.1. Análisis de resultados 69
4.2. Interpretación de resultados 69
4.3. Análisis e interpretación general de resultados 99
4.4. Verificación de la hipótesis 100

4.4.1. Planteamiento de la hipótesis con análisis de regresión simple 100
CAPÍTULO V 105
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 105
5.1. Conclusiones 105
1.2. Recomendaciones 106
CAPÍTULO VI 107
LA PROPUESTA 107
4.1. Título de la propuesta 107
4.2. Objetivos de la propuesta 107
4.2.1. Objetivo general 107
4.2.2. Objetivos específicos 107
4.3. Planteamiento de la propuesta 107
4.4. Administración de la propuesta 120
4.5. Plan de acción 122
BIBLIOGRAFÍA 124
ANEXOS 129

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Etapas de la administración internacional 46
Cuadro 2: Fases de los procesos administrativos 52
Cuadro 3: Población 56
Cuadro 4: Contextualización variable independiente 61
Cuadro 5: Contextualización variable dependiente 64
Cuadro 6: Plan de recolección de información 66
Cuadro 7: Test de ansiedad de Hamilton 108
Cuadro 8: Test de satisfacción laboral 119
Cuadro 9: Plan de acción de la propuesta 122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Catálogo de competencias técnicas del puesto 30
Tabla 2: Formulario MRL – EVAL – 01 41
Tabla 3: Muestreo por conglomerado 58

Tabla 4: Género 69
Tabla 5: Edad 71
Tabla 6: Evaluación desempeño integral 72
Tabla 7: Medición de la satisfacción del personal 74
Tabla 8: Ventajas de la evaluación del desempeño 75
Tabla 9: Evaluar satisfacción en el trabajo 77
Tabla 10: Evaluación del desempeño y autoestima 78
Tabla 11: Planes de capacitación resultado de la evaluación del desempeño 80
Tabla 12: Comunicación interna 81
Tabla 13: Factor psicológico influencia en el desempeño 83
Tabla 14: Evaluación del desempeño, psicológico y emocional 84
Tabla 15: Información para desempeño del cargo 86
Tabla 16: Resolución de problemas propios del cargo 87
Tabla 17: Utilización de conocimientos previos 89
Tabla 18: Desarrollo de capacidades adicionales para el cargo 90
Tabla 19: Valoraciónn del trabajo 92
Tabla 20: Control del proceso de desempeño laboral 93
Tabla 21: Actividades que impiden crecimiento profesional 95
Tabla 22: Planificar actividades diarias 96
Tabla 23: Responsabilidad en las tareas 98
Tabla 24: Cálculo de correlación mediante SPSS 101

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol del Problema 5
Gráfico 2: Categorías Fundamentales 20
Gráfico 3: Variables 21
Gráfico 4: Género 70
Gráfico 5: Edad 71
Gráfico 6: Evaluación integral de desempeño 73
Gráfico 7: Medición de la satisfacción del personal 74
Gráfico 8: Ventajas de la evaluación del desempeño 76
Gráfico 9: Evaluar satisfacción en el trabajo 77
Gráfico 10: Evaluación del desempeño y autoestima 79

Gráfico 11: Planes de capacitación resultado de la evaluación de desempeño 80
Gráfico 12: Comunicación interna 82
Gráfico 13: Factor psicológico influencia en el desempeño..... 83
Gráfico 14: Evaluación del desempeño, psicológico y emocional 85
Gráfico 15: Información para desempeño del cargo 86
Gráfico 16: Resolución de problemas propios del cargo..... 88
Gráfico 17: Utilización de conocimientos previos 89
Gráfico 18: Desarrollo de capacidades adicionales para el cargo 91
Gráfico 19: Valoración del trabajo 92
Gráfico 20: Control del proceso de desempeño laboral 94
Gráfico 21: Actividades que impiden crecimiento profesional 95
Gráfico 22: Planificar actividades diarias..... 97
Gráfico 23: Responsabilidad en las tareas 98

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, por los conocimientos adquiridos y por la apertura al desarrollo de esta investigación.

Al Doctor Walter Jiménez, por su valiosa guía en este proceso.

DEDICATORIA

A Dios, por otorgarme la vida y la magnífica oportunidad de despertar cada día.

A mi Padre, Carlos, por ser el mejor padre del mundo, porque siempre apostó por mí aun sabiendo que podía perder, es un verdadero honor poder decir que soy su hija.

A mi Madre, Gladys, porque de entre todo el mundo, siempre ha sido quien jamás dejó de creer en mí.

A mis hermanas, Cristina y Camila, porque siempre he tenido el compromiso de ser la mejor versión de mi para ustedes, mis compañeras de toda la vida.

A mi hija, Micaela, las palabras siempre faltan cuando se trata de expresar lo que tu existencia representa para mí, eres todo lo que me motiva para salir adelante, eres la luz en mi oscuridad, eres el color de mi vida, eres lo bueno de mi corazón, eres el calor y la energía que mueve mi existencia, sin dudarlo, contigo es como si del cielo me dieron demasiado.

Pau

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TEMA: "EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO Y LOS PROCESOS ADMINSTRATIVOS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR"

AUTORA: Ingeniera Paula Valeria Crisón Chávez
DIRECTOR: Doctor, Walter Ramiro Jiménez Silva, MBA.
FECHA: Junio del 2018

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento representa el estudio de los procesos administrativos y su relación con la evaluación del desempeño, dentro de las dependencias de la Universidad Técnica de Ambato, de modo que sea posible mejorar el desempeño laboral de los colaboradores considerando aspectos varios aspectos como: psicológicos, motivacionales y de satisfacción.

El marco de investigación, tiene gran relevancia gracias a los aportes bibliográficos y documentales tanto en la evaluación del desempeño como en los procesos administrativos, la investigación contó con una muestra de 236 colaboradores a quienes se aplicó un cuestionario, mismo que fue validado utilizando el método de los expertos y con el apoyo de estadígrafos ejecutados en el software estadístico SPSS, arrojando los siguientes resultados: Alpha de Cronbach de 0.933, que demuestra la confiabilidad de los ítems propuestos en el cuestionario, además se tiene el análisis de varianza correlacional de Pearson de 0.774 que indica una correlación moderada a alta de las variables: evaluación de desempeño y procesos administrativos.

Con los datos obtenidos se considera necesario el proponer la aplicación de evaluaciones psicológicas, motivacionales y de satisfacción a los colaboradores de la Universidad Técnica de Ambato, donde se pueda evaluar el desempeño y los posibles factores que puedan afectar al correcto desarrollo de sus funciones afectando a los procesos administrativos de cada dependencia; este proceso se llevará a cabo de forma

complementaria a las evaluaciones de desempeño laboral que se realizan dentro de la Institución.

La aplicación de los instrumentos complementarios permitió tener un mayor conocimiento sobre los colaboradores y su posición frente a sus cargos, y en caso de ser necesario algún tipo de ayuda profesional, se puede recurrir al Departamento de Bienestar Universitario de la Universidad Técnica de Ambato, para diseñar un programa de ayuda, seguimiento y control, para así trabajar en sinergia con todas las dependencias de la Institución, procurando mejorar la estabilidad, satisfacción y desempeño de los colaboradores.

Descriptores: DESEMPEÑO LABORAL, PROCESOS ADMINISTRATIVOS, GESTIÓN ADMINISTRATIVA, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, TALENTO HUMANO, ADMINISTRACIÓN.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

THEME: "EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO Y LOS PROCESOS ADMINSTRATIVOS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR"

AUTHOR: Ingeniera Paula Valeria Crisón Chávez
DIRECTED BY: Doctor Walter Ramiro Jiménez Silva Mg.
DATE: June, 2018

EXECUTIVE SUMMARY

The present document represents the study of the administrative processes and its relation with the evaluation of the performance, in different departments at Universidad Técnica de Ambato, so that it would be possible to improve the working performance of the collaborators considering several aspects such as: psychological, motivational and of satisfaction.

The frame of research, has great relevancy thanks to the bibliographical contributions both in the evaluation of the performance and in the administrative processes. The investigation relied on a sample of 236 collaborators to whom a questionnaire was applied, same that was validated using the method of the experts and with the statisticians' support executed in the statistical software SPSS. The analysis threw the following results: Cronbach's alpha of 0.933, which demonstrates the reliability of the items proposed in the questionnaire. In addition, the analysis of Person's of 0.774 suggests a moderated to high between the variables.

With the information obtained it is considered necessary to propose the application of psychological, motivational and satisfaction evaluations, directed to the collaborators of Universidad Técnica de Ambato. Thus, it could lead to evaluate the performance and the possible factors that could interfere in the correct development of collaborator's functions. This process will be carried out as complementary assessment aligned to the one conducted by the institution

The application of the complementary instruments allowed to have a major knowledge on the collaborators and his their insights on their job positions. Then if there was a need for specialized help collaborators could be offered it at Departamento de Bienestar Universitario. Then, that department would be in charge of creating a program for the need identified, a follow up process and one for controlling it. In this way every dependency would work at synergy leading to an improvement on stability, satisfaction and performance of the collaborators.

Keywords: WORKING PERFORMANCE, ADMINISTRATIVE PROCESSES, ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, PERFORMANCE EVALUATION, HUMAN RESOURCES, AND ADMINISTRATION.

INTRODUCCIÓN

La Gestión del Talento Humano, hoy en día es considerada uno de los factores principales dentro del desarrollo organizacional de todo tipo de empresa, ya que fomenta la aplicación de procesos para seleccionar, capacitar y evaluar de forma continua al personal que labora en las empresas de modo que se cumplan con los requerimientos de cada puesto y sea posible tener un alcance máximo en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

La evaluación del desempeño es uno de los subsistemas de la Gestión del Talento Humano, que permite la generación de información respecto del modo en que los colaboradores realizan sus funciones en cada uno de sus cargos, el presente estudio ha buscado la relación existente entre la evaluación del desempeño y los procesos que se desarrollan dentro de cada dependencia de la Universidad Técnica de Ambato (UTA).

Se ha identificado como problemática la existencia de un déficit en la gestión administrativa y organizacional de la UTA, ya que se presentan diversos factores tanto propios como ajenos al puesto de trabajo que influyen en el resultado de la gestión administrativa; dentro de estos factores se encuentra el psicológico y motivacional, acompañado por la satisfacción en el trabajo quienes son agentes importantes dentro de la psicología organizacional que al analizarse a profundidad permite la toma de decisiones de manera que se potencialice las fortalezas de los colaboradores en beneficio tanto del crecimiento personal y profesional de los colaboradores como los organizacionales mediante el alcance de los objetivos y el incremento en la productividad.

El Capítulo I, explica la contextualización del problema objeto de estudio desde una perspectiva maso, meso y micro, mediante un árbol de problemas enfocado hacia la determinación de causas y efectos de mayor impacto dentro de la institución investigada; además se plantean los objetivos de la investigación así como también su justificación.

Como parte del Capítulo II, se realiza una fundamentación científica de las variables estudiadas en la investigación, proveyendo de la información necesaria para analizar, interpretar y sustentar los resultados alcanzados dentro del presente trabajo investigativo, se define la hipótesis de investigación de manera que se pueda dar una solución al problema expuesto.

En el Capítulo III , se presenta la metodología de la investigación, donde se indica que el enfoque utilizado es mixto, es decir, cuali – cuantitativo, del mismo modo, se determina la forma en que se recopilan los datos para su posterior análisis y aporte en la solución del problema. La presente investigación cuenta con una población de 763 personas que desempeñan funciones administrativas dentro de las diferentes dependencias de la Universidad Técnica de Ambato, de la población mencionada se tomó una muestra por conglomerados de 236 colaboradores. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario de 18 ítems relacionados tanto a la evaluación del desempeño como a los procesos administrativos, este instrumento fue validado por el método de expertos y se aplicó una prueba piloto para comprobar su efectividad mediante el uso del estadígrafo Alpha de Cronbach mismo que arrojó un resultado de 0.933, es decir, existe una relación fuerte entre las variables previamente mencionadas.

El Capítulo IV, tiene su desarrollo en el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, luego de haberlos tabulado, los datos de los 18 ítems del cuestionario se presentan en tablas y gráficos estadísticos, del mismo modo se procedió a verificar la hipótesis utilizando la herramienta estadística de correlación de Pearson.

El Capítulo V, detalla las conclusiones y recomendaciones obtenidas en la investigación.

Finalmente, el Capítulo VI, plantea la propuesta de aplicar cuestionarios que midan el factor psicológico y motivacional de los colaboradores de la UTA, como medida complementaria a la evaluación de desempeño impuesta por el Ministerio de Trabajo.

CAPÍTULO I

1.1. Tema de investigación

Evaluación del Desempeño del Talento Humano y los Procesos Administrativos en Instituciones de Educación Superior.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Contextualización

Macro contextualización

La evaluación del desempeño, hoy en día se ha convertido en un factor primordial dentro de la Gestión del Talento Humano, no solo por el hecho de que constituye uno de los procesos establecidos por Idalberto Chiavenato (2008, pág. 245) sino también porque con la frecuente evolución de la administración, se maneja al Talento Humano como una parte esencial de la empresa para el desarrollo de la misma; mediante la valoración de la forma en que el personal lleva a cabo las funciones que le han sido encomendadas en su cargo.

Conscientes de que el mundo está en un cambio constante y se ve influenciado por varios aspecto globales y tecnológicos, cada organización busca tener dentro de su estructura organizacional, los parámetros necesarios para crear y mantener políticas dirigidas hacia el logro de un ambiente favorable, donde el talento humano se sienta motivado a realizar sus funciones de manera que estas actividades contribuyan al logro de metas y objetivos previamente establecidos con una utilización adecuada de los recursos (Genesi, Romero, & Tinedo, 2011, pág. 106).

Meso contextualización

Dentro de la evaluación del desempeño, cabe mencionar que se manejan diversos indicadores, que permiten ponderar las actividades que son desarrolladas en cada cargo; en este punto es donde se concentra la gestión administrativa, ya que mediante una forma organizada asigna estrategias para que los procesos administrativos, hablando propiamente de las actividades de oficina, sean eficientes tanto para el trabajador como para la organización.

Seguros de los cambios tanto a nivel mundial como regional, es conveniente identificar los tipos de competencias que se requiere en cada cargo de las organizaciones para así implementar un sistema de gestión integral del capital humano basado en competencias que permitan adquirir estrategias y tácticas para la selección, formación y evaluación, de manera que se tenga un gran impacto en la conducción de los procesos para buscar y sostener una posición competitiva dentro del entorno organizacional (Medina Elizondo, Armenteros Acosta, Guerrero Ramos, & Barquero Cabrero, 2012, pág. 81).

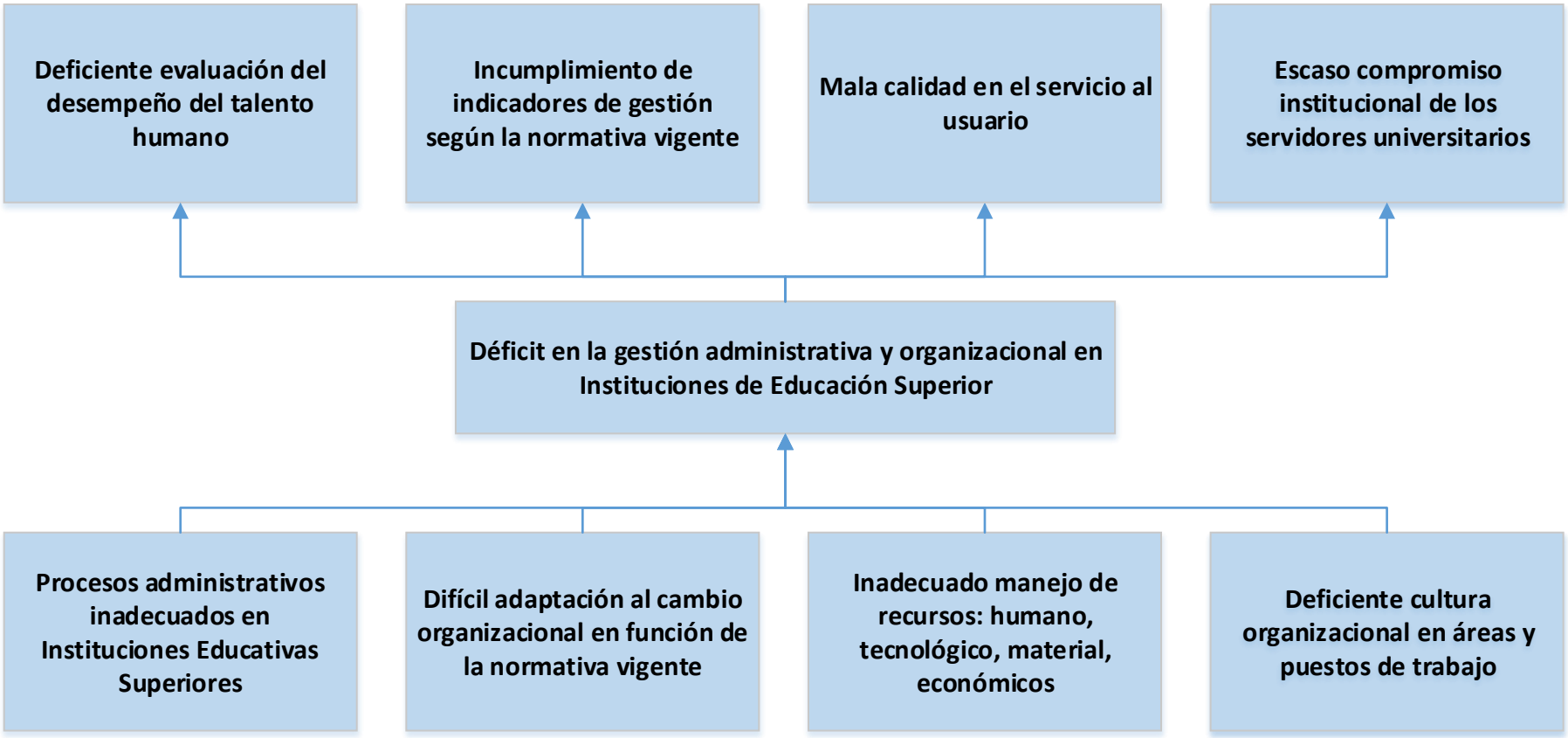
Micro contextualización

Iturralde (2010, pág. 18) indica que en el Ecuador el desempeño laboral es una de las herramientas principales que toda organización cuenta para mejorar el desempeño del recurso humano y por ende de la misma organización, buscando obtener los mejores logros en lo que respecta a la competitividad empresarial; sin embargo, ya en la practicidad son pocas las ocasiones en que es posible encontrar sistemas de evaluación del desempeño objetivos donde se asegure una valoración eficaz del proceso, es de vital importancia reconocer que la evaluación del desempeño debe ser llevada tanto de forma cualitativa como cuantitativa en función del tipo de información que se quiere obtener de las personas y los cargos, con el único fin de mejorar los procesos y fundamentar la toma de decisiones organizacionales.

Como parte del proceso de acreditación de las Instituciones de Educación Superior y sus respectivas carreras; se requiere cumplir una serie de parámetros tanto en el ámbito académico como administrativo; en la presente investigación, indagaremos sobre el aspecto administrativo en función de la evaluación del desempeño, procurando crear una sinergia entre dependencias que beneficie a la los miembros de la Institución de Educación Superior.

1.2.2. Análisis Crítico

Gráfico 1: Árbol del Problema



Fuente: Fuente propia

Elaborado por: Paula Crisón

En varias ocasiones, el déficit en la gestión administrativa y organizacional en Instituciones de Educación Superior, se ve reflejada directamente por una serie de causas que en el largo plazo, pueden repercutir en graves daños tanto para los usuarios como para los servidores.

Cuando los procesos administrativos en las Instituciones Educativas Superiores son inadecuados, se desata un mal uso de recursos, entre humanos, materiales, económicos y tecnológicos; mismos que afectan al presupuesto anual de la institución, dejando a un lado posiblemente diferentes proyectos que impulsen al crecimiento de la institución.

La difícil adaptación al cambio organizacional en función de la normativa vigente, representa un verdadero reto al momento de ajustar los procesos administrativos rutinarios hacia los nuevos procesos establecidos por el gobierno; ya que, no siempre se introducen los procesos de forma adecuada, es decir, sin una capacitación para los servidores de modo que el cambio en las operaciones sean más fáciles de asimilar.

Una deficiente cultura organizacional en áreas y puestos de trabajo, implica el hecho de que en algún momento no se tuvo una correcta inducción a la institución y se ve reflejado en el poco compromiso y no tan buena actitud de los colaboradores en el desempeño de las funciones

Considerando lo antes mencionado, en caso de no dar solución al problema, éste permanecería y a su vez agravaría la situación administrativa, poniendo en riesgo la integridad de los procesos dentro de la institución caso de estudio.

1.2.3. Prognosis

Al no dar solución al problema analizado en la presente investigación, se tendría una serie de repercusiones que afectarían al óptimo desarrollo de las actividades de la institución; entre estos efectos se pueden indicar los siguientes:

Una deficiente evaluación del desempeño del talento humano, cuya información no sea objetiva y no permita conocer a profundidad las necesidades, no solo profesionales sino personales de los servidores universitarios de manera que se pueda tener una sinergia entre todos los factores integrales de los servidores mejorando el desempeño.

El incumplimiento de indicadores de gestión según la normativa vigente, es un efecto de una inadecuada gestión administrativa y organizacional, ya que refleja que existe un escaso compromiso en la adaptación al cambio en busca de un mejoramiento dentro de las actividades y procesos, generando resultados poco favorables en función de las normas y leyes que rigen a las Instituciones de Educación Superior.

Lo acotado en el párrafo anterior, sin lugar a dudas, detona en una mala calidad en el servicio al usuario, mismo que se puede comprobar en el retraso de los procesos que se desarrollan en las diferentes dependencias de las Instituciones de Educación Superior; en varias ocasiones estas situaciones son consideradas como un escaso compromiso institucional de los servidores universitarios y puede ser objeto de bajos resultados en la evaluación del desempeño poniendo en riesgo la estabilidad laboral del servidor e incrementando la rotación de personal en las Instituciones.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo influye la evaluación del desempeño del talento humano en los procesos administrativos de las Instituciones de Educación Superior?

1.2.5. Preguntas directrices

¿Cómo se realiza el proceso de evaluación del desempeño del talento humano en la Universidad Técnica de Ambato?

¿Cuál es la situación actual de los procesos administrativos en la Universidad Técnica de Ambato?

¿Qué alternativas de solución permitirán que la evaluación del desempeño mejore los procesos administrativos de la Universidad Técnica de Ambato?

1.2.6. Delimitación de Contenido

Campo: Administración

Área: Talento Humano

Aspecto: Evaluación del desempeño y procesos administrativos

Delimitación espacial: La presente investigación se desarrolló en la Universidad Técnica de Ambato, ubicada en la Ciudadela Ingahurco en la calle Colombia 02 – 11, Provincia de Tungurahua, República del Ecuador.

Delimitación temporal: La investigación se desarrolló en el segundo semestre del año 2017.

Delimitación poblacional: Servidores de la Universidad Técnica de Ambato.

1.3. Justificación

En ocasiones, las organizaciones se ven enfrentadas a la difícil y paradójica situación, donde la evaluación del desempeño va teniendo cambios significativos y relativamente preocupantes para el desarrollo de las actividades, y posiblemente esto se vea relacionado a los niveles de stress que por diversas situaciones, diferentes a las laborales, afecten el desempeño en todo cargo, tanto en el sector público como en el privado (Cárdenas Rosdríguez, Mçéndez Hinojosa, & González Ramírez, 2014).

Como parte de los procesos de carácter administrativo, las empresas deben tener un alto grado de control y supervisión de modo que sea posible evidenciar mediante indicadores el progreso positivo o negativo de la empresa en función del desempeño de las actividades de cada cargo.

Por otro lado, y considerando que existen factores externos a la institución, que influyen de cierta manera en el desempeño laboral y por ende esto se refleja en la evaluación de desempeño, se considera que es necesario hacer una sinergia entre la psicología y la administración en función del desempeño de los colaboradores; refiriéndose específicamente al aspecto interno y personal del colaborador, mostrando un mayor interés por parte de la institución hacia sus colaboradores y teniendo un manejo sincronizado de varias dependencias de la Institución, como el Departamento de Talento Humano y el Departamento de Bienestar Estudiantil Universitario.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar la influencia de la evaluación del desempeño del talento humano en los

procesos administrativos de las Instituciones de Educación Superior.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar cómo se realiza el proceso de evaluación del desempeño del talento humano en la Universidad Técnica de Ambato.
- Determinar la situación actual de los procesos administrativos en la Universidad Técnica de Ambato.
- Proponer una alternativa de solución que permita que la evaluación del desempeño mejore los procesos administrativos de la Universidad Técnica de Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Una vez revisada diversas investigaciones relacionadas a las variables en estudio, se pueden rescatar las siguientes:

En la investigación titulada "Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano", Ospina (2010, pág. 46) manifiesta "Desde el punto de vista de la Administración Pública como disciplina, la evaluación de los resultados de la gestión pública se puede abordar desde tres niveles analíticos diferentes: un enfoque macro, que considera el desempeño del gobierno en la implementación de sus políticas públicas; un nivel meso, que considera el desempeño de las organizaciones públicas; y un nivel micro, que considera la contribución producida por el desempeño de los empleados al cumplimiento de la misión. Un sistema de evaluación de la gestión pública supone un diseño institucional que produzca los incentivos necesarios para que sus usuarios vean la necesidad de acceder a la información de los tres niveles y de establecer conexiones entre éstos, creándose así una coherencia en las prácticas de los distintos niveles de la administración pública. Si el esfuerzo de evaluación se limita a generar indicadores de gestión en los niveles micro y meso de la acción, es posible hablar de un sistema de medición de la gestión que genera aprendizajes para mejorar las prácticas administrativas, más no necesariamente para mejorar la calidad de las políticas públicas.

Por otro lado, un sistema que se limite a generar indicadores en los niveles meso y macro, descuidando su articulación con el nivel micro de la acción gerencial, corre el peligro de perder legitimidad frente a quienes deberán implementarlo en la práctica, los gerentes y empleados."

Caiden & Caiden (2011, págs. 97 - 98) En su investigación "Enfoques y lineamientos para el seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño en programas del sector público", llega a determinar que "Así como se espera que las organizaciones privadas informen anualmente a sus accionistas, clientes y público en general acerca de su

desempeño, igualmente debería esperarse que las organizaciones públicas hicieran lo mismo, no sólo en términos de adecuación financiera, sino también en términos de progreso sustantivo, competencia profesional y responsabilidades públicas. […]Lo que se 98 necesita es hacer énfasis en la evaluación cualitativa de los programas del RSP sector público. […]En segundo lugar, tales informes son también necesarios con fines de gerencia interna, contribuyendo con una efectiva supervisión, con la toma de decisiones y con la auditoría. Ellos suministran la información de la línea de base para la toma de decisiones y la revisión retrospectiva del desempeño. En tercer lugar, dados los grandes montos de dinero gastado por los gobiernos modernos, parecería razonable utilizar al menos una pequeña parte del mismo para determinar cuán bien o mal ha sido gastado y qué se ha conseguido con ello. Desde este punto de vista, los gastos para la evaluación y la medición del desempeño deberían verse como inversiones más que como meras erogaciones superfluas."

El artículo "Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado", elaborado por Cubillos, Velásquez y Reyes (2014, pág. 72) , manifiesta que "se identifica que el desempeño laboral está condicionado por factores que se complementan entre sí, y la empresa sobre todo tiene que fijarse en la habilidad a la hora de realizar la selección del personal, por lo que se hace necesario evaluar periódicamente el desempeño laboral de los empleados para mantener el equilibrio entre habilidades y motivación. […]El desempeño laboral se puede ver afectado por el clima organizacional; es importante, pues, que las organizaciones mantengan un clima organizacional adecuado para lograr contar con empleados comprometidos que ayuden a obtener mejores resultados en la productividad y en la consecución de los objetivos organizacionales. Esto debe ir de la mano con las oportunidades que la organización brinde a sus empleados para que sientan que ellos contribuyen al éxito de esta. Si, por el contrario, la organización no cuenta con un buen clima organizacional, se presentan inconvenientes tales como altos niveles de ausentismo, altas tasas de rotación y renuncias constantes, así como baja productividad y que los empleados trabajen solo para lograr lo mínimo requerido (Gadow, 2010)."

Para Salas, Díaz & Pérez en su artículo titulado "Evaluación y certificación de las competencias laborales en el Sistema Nacional de Salud en Cuba" (2014, págs. 62 - 63) concluyen que: "Hoy en día a nivel mundial, se ha adoptado el concepto de competencia

laboral como elemento cualitativo cuando el trabajador aplica el conjunto de capacidades adquiridas durante toda su etapa formativa, junto con la experiencia adquirida en su vida laboral, en la identificación y solución de los principales problemas de salud de la población, sobre la base de las actitudes y valores propios de la sociedad en que se desempeña. Por ello, la evaluación de la competencia laboral del médico especialista es la metodología actual para garantizar la calidad del desarrollo profesional en salud, y es la vía científica de poder comenzar a aplicar en salud el principio de la retribución socialista, de a cada cual según la calidad del trabajo que realiza como profesional."

2.2. Fundamentación filosófica

El desarrollo de la investigación se encuentra bajo el paradigma crítico – propositivo, debido a que permite la interpretación, comprensión y explicación de las situaciones de orden social; se podría decir que es crítico, porque genera cuestionamientos frente a los diferentes esquemas; y propositivo ya que busca generar alternativas de solución que abarque una serie de factores proactivos (Recalde, 2012, pág. 25). Con este antecedente académico, se afirma que la presente investigación realizó un análisis de un fenómeno social que involucra las variables de evaluación del desempeño y procesos administrativos, especificados como las actividades que se desarrollan dentro de cada dependencia de la Universidad Técnica de Ambato, de manera que sea posible indicar una solución al fenómeno en beneficio de la comunidad Universitaria del Alma Mater ambateño.

2.3. Fundamentación legal

La base legal de la presente investigación se detalla a continuación:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Capítulo segundo

Derechos del buen vivir

Sección octava

Trabajo y seguridad social

Art. 33.-El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP

Capítulo VI

DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

Art. 77.- De la planificación de la evaluación.- El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.

Art. 78.- Escala de calificaciones.- El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

a) Excelente;

b) Muy Bueno;

c) Satisfactorio;

d) Regular; y,

e) Insuficiente.

En el proceso de evaluación la servidora o servidor público deberá conocer los objetivos de la evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeña. Los instrumentos diseñados para la evaluación del desempeño, deberán ser suscritos por el jefe inmediato o el funcionario evaluador, pudiendo este último realizar sus observaciones por escrito.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días, quien podrá solicitar por escrito y fundamentadamente, la reconsideración y/o la recalificación; decisión que corresponderá a la autoridad nominadora, quien deberá notificar por escrito a la o el servidor evaluado en un plazo máximo de ocho días con la resolución correspondiente.

El proceso de recalificación será realizado por un tribunal integrado por tres servidores incluidos en la escala del nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial.

Art. 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de esta Ley.

La evaluación del desempeño servirá de base para:

a) Ascenso y cesación; y,

b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

Art. 80.- Efectos de la evaluación.- La servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente, será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata. La servidora o servidor público que obtuviere la calificación de regular, será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente mereciere la calificación de regular, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata. Posteriores evaluaciones deberán observar el mismo procedimiento.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora.

La servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño. Estas calificaciones constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos.

Reglamento General a la ley Orgánica del Servidor Público RLOSEP

CAPÍTULO VII

DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Art. 215.- De la evaluación.- Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor.

Art. 216.- Objetivo específico.- La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial

basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. En el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño que se realicen conforme a la LOSEP, este Reglamento General y las normas pertinentes, será de cumplimiento obligatorio por parte de las o los servidores.

Art. 217.- Ámbito de aplicación de la evaluación del desempeño.- Estarán sujetos a la evaluación del desempeño todas y todos los servidores públicos que prestan servicios en las instituciones determinadas en el artículo 3 de la LOSEP.

Art. 218.- Periodicidad.- La evaluación del desempeño programada y por resultados, constituye un proceso permanente; los responsables de las UATH y de las unidades, áreas o procesos deberán evaluar una vez al año según el requerimiento del plan operativo institucional, la estructura institucional y posicional y las disposiciones de la máxima autoridad o jefe inmediato.

Art. 219.- De los resultados esperados.- Los resultados esperados se evaluarán a través del conjunto de las siguientes perspectivas o variables de medición, en forma integral y complementaria:

a) Perspectiva institucional: Incorpora a la evaluación del desempeño de la o el servidor, los resultados de la medición de los objetivos y metas estratégicas derivadas de la naturaleza, especialización y cumplimiento de la misión institucional y su gestión;

b) Perspectiva del usuario externo: La percepción de los usuarios externos acerca de la calidad de los productos y servicios institucionales que recibe;

c) Perspectiva de los procesos internos: La evaluación del desempeño de la o el servidor respecto de la calidad, productividad y uso de los recursos en la generación de los insumos necesarios para elaborar los productos y servicios de cada unidad organizacional; y,

d) Perspectiva del talento humano: Incluirá en la evaluación del desempeño de la o el servidor la calificación de la calidad y resultados del liderazgo de los procesos internos, el uso eficaz del tiempo y la colaboración del trabajo en equipo de las y los servidores.

Art. 220.- Responsabilidades de las UATH.- Las UATH, sobre la base de las políticas, normas, instrumentos y metodologías emitidos, tendrán la responsabilidad de asesorar a cada unidad, área o proceso, en la aplicación del subsistema y de instrumentar y consolidar la información y resultados de la evaluación de las y los servidores, a fin de retroalimentar al sistema integrado de desarrollo del talento humano de la institución, con la finalidad de cubrir las debilidades determinadas en la evaluación de desempeño.

Art. 221.- Escalas de evaluación.- Las escalas de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional serán las siguientes:

a) Excelente: Es aquel que supera los objetivos y metas programadas;

b) Muy Bueno: Es el que cumple los objetivos y metas programadas;

c) Satisfactorio: Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad;

d) Regular: Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad; y,

e) Insuficiente: Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto. Las escalas de evaluación incorporarán la ponderación de los indicadores de evaluación establecidos en la norma técnica. La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora previa a la notificación de la o el servidor. Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días contados a partir de la culminación de la obtención de resultados; y, de ser el caso, la recalificación en un plazo de 5 días, en caso de que haya sido solicitada por escrito y fundamentadamente. El proceso de recalificación será realizado por un Tribunal integrado conforme establece el artículo 78 de la LOSEP.

Art. 222.- Efectos de la evaluación.- Los resultados de la evaluación del desempeño, cumplimiento de procesos internos, programación institucional, objetivos y del servidor público, constituirá uno de los mecanismos para aplicar las políticas de promoción, reconocimiento, ascenso y cesación, a través de la cual se procurará mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del servicio público.

Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño

CAPÍTULO I

DEL OBJETO, ÁMBITO, SUSTENTOS Y PRINCIPIOS DEL SUBSISTEMA DEEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Art. 3. - Del Subsistema de Evaluación del Desempeño.-La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

Regula desde la perspectiva de los recursos humanos, calificación que será complementaria a los resultados alcanzados desde la dimensión de la institución, de las unidades o procesos internos y/o el grado de satisfacción de los ciudadanos y/o de los usuarios de bienes o servicios públicos.

El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus funcionarios y servidores, tengan una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

Art. 4. - Finalidad de la evaluación del desempeño.- La Evaluación del Desempeño se efectuará sobre la base de los siguientes objetivos:

a) Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales;

b) Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros;

c) Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización;

d) Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del funcionario o servidor con las exigibles del puesto de trabajo; y,

e) Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de recursos humanos bajo el concepto de ciudadano usuario. El subsistema de evaluación del desempeño se transforma en mecanismo de retroalimentación para los demás subsistemas de administración de recursos humanos.

CAPÍTULO V

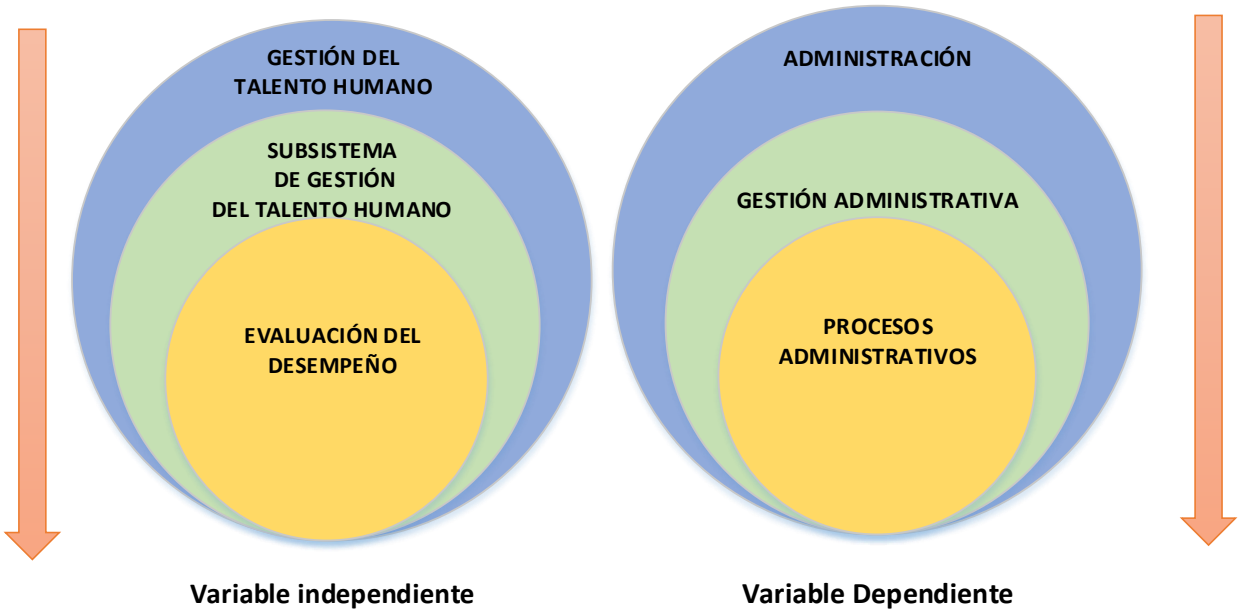
DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Art. 14.- Definición.- Consiste en una rendición de cuentas continua y programada, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados, para el desempeño de la institución, de los procesos internos y de los ocupantes de los puestos, mismo que sedera en virtud al cronograma de la Unidad de Administración de Talento Humano para su efecto, tal como lo determinan los artículos 76 de la LOSEP, y el 215 de su Reglamento.

Art. 15.- Definición.- Los evaluadores y evaluados, están en la obligación de evaluar los resultados, mediante entrevistas, en las cuales pueden exponer libremente sus puntos de vista sobre los diferentes aspectos contemplados en la evaluación, en la búsqueda de compromisos de mejoramiento y la superación del desempeño del servicio.

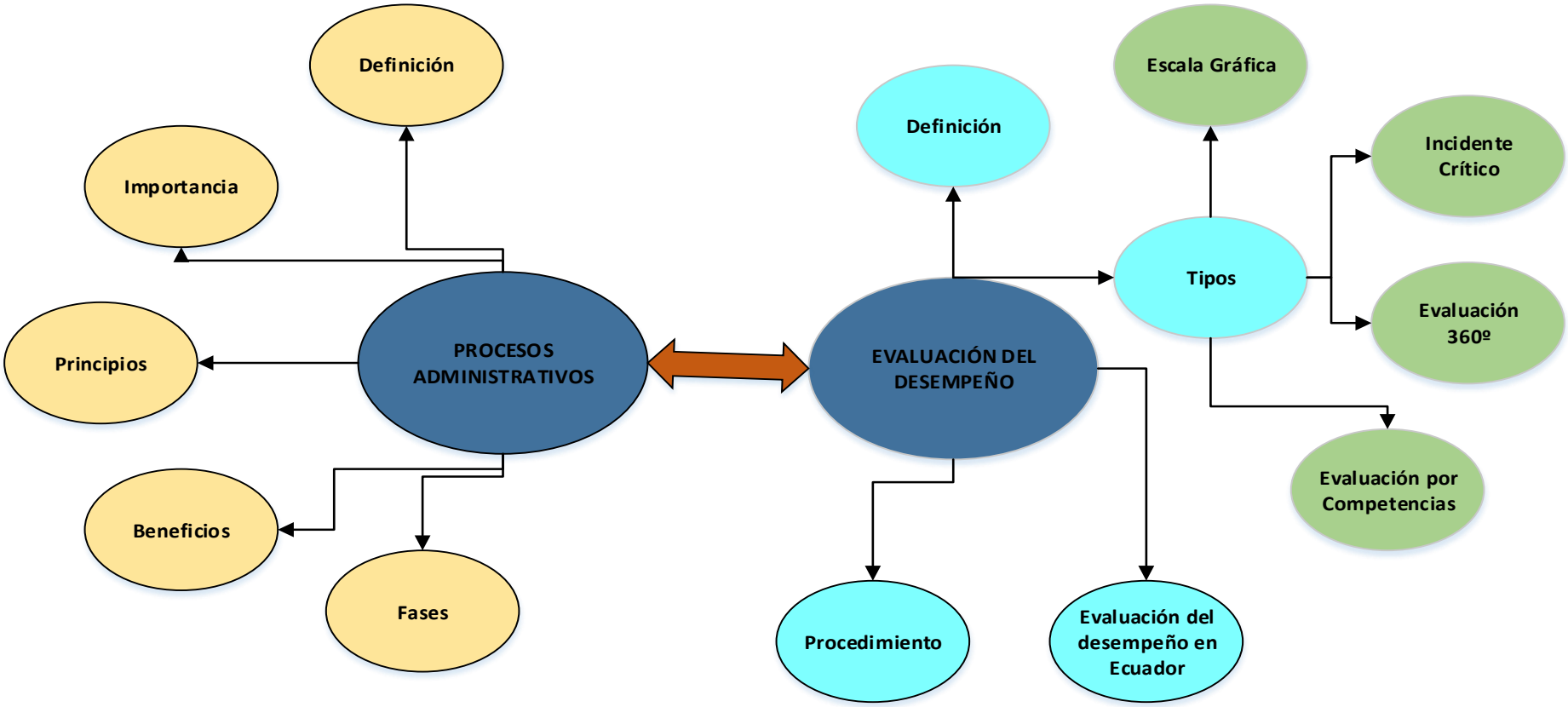
2.4. Categorías fundamentales

Gráfico 2: Categorías fundamentales



Elaborado por: Paula Crisón

Gráfico 3: Variables



Elaborado por: Paula Crisón

2.5. Variable independiente

2.5.1. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano comprende un área sensible en las organizaciones ya que depende en su totalidad de la cultura de la empresa, su estructura, su actividad económica, la tecnología utilizada y los procesos internos que se desarrollan de la misma, estos procesos se realizan mediante la aplicación del proceso administrativo, es decir, se planifica, organiza, dirige y controla todas las acciones y funciones de la empresa donde se ven involucrados los colaboradores(Chiavenato, 2002, pág. 3).

Hoy en día se consideran tres aspectos fundamentales dentro de la gestión del talento humano, la consideración del talento humano, como un factor relacionado a la competitividad de la organización; el enfoque integrador, como una herramienta que sintetiza las áreas de la empresa; y la latente necesidad de tener un ajuste coherente entre la gestión del talento humano y las estrategias organizacionales (Aguilar , 2015, pág. 113).

De lo antes mencionado es posible afirmar que la gestión del talento humano genera una relación coherente entre los perfiles de las personas que laboran en las organizaciones y las estrategias empresariales, con el fin de alcanzar los objetivos y fortalecer el crecimiento de la empresa tanto en el corto como en el largo plazo.

Es preciso acotar que la gestión del talento humano además de manejar estructuras técnicas adecuadas al tipo de organización, también procura velar por la generación de ambientes laborales que potencialicen las habilidades y destrezas del personal a través de la motivación, el compromiso y la mejora continua de la productividad dentro de cada dependencia de la empresa.

La importancia de la gestión del talento humano radica en que utiliza la planificación para identificar necesidades del personal y así desarrollar programas para satisfacerlas, capacitar de forma continua al personal y el diseño e implementación de programas de bienestar para el personal (Universidad Latina de Costa Rica, 2010, pág. 2).

Chiavenato (2002, pág. 7) indica que existen 13 pasos necesarios para la

administración del talento humano, estos pasos son:

- Análisis y descripción de cargos
- Diseño de cargos
- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación de candidatos seleccionados
- Orientación e integración de nuevos funcionarios
- Administración de cargos y salarios
- Incentivos salariales y beneficios sociales
- Evaluación del desempeño
- Comunicación con la empleados
- Capacitación y desarrollo del personal
- Desarrollo organizacional
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
- Relaciones con los empleados y relaciones sindicales

Estos pasos forman parte de los subsistemas de gestión de talento humano que permiten tener un mejor manejo del personal dentro de las empresas.

2.5.2. Subsistemas de gestión del talento humano

Chiavenato (2011, pág. 8), manifiesta que existen seis procesos dentro de la gestión del talento humano:

a. **Admisión de personas:** abarca el reclutamiento y la selección de personal forman parte de este proceso tanto psicólogos como analistas de talento humano.

b. **Aplicación de personas:** se relaciona directamente con la división de cargos y los salarios, incluye el diseño de los cargos con sus respectivas actividades y la forma en que se evaluará el cumplimiento de las mismas, los encargados de este proceso son los analistas de cargos y salarios.

c. **Compensación de las personas:** se reconocen como los procesos que sirven para incentivar a las personas de manera que se satisfagan sus necesidades más sentidas, estos procesos son los beneficios y servicios sociales, las recompensas y

remuneraciones, participan trabajadores sociales y especialistas en bienestar.

d. **Desarrollo de las personas:** comprende la capacitación para el desarrollo profesional del personal, incluye el entrenamiento de las personas, programas de cambio de carrera, desarrollo de carrera, comunicación e integración.

e. **Mantenimiento de personas:** se crean condiciones laborales y psicológicas satisfactorias para el desempeño de las actividades de las personas, implica seguridad y salud ocupacional así como también el mantenimiento de las buenas relaciones con los sindicatos.

f. **Evaluación de personas:** son todos los procesos que permiten controlar el desempeño de las actividades de cada persona de modo que sea posible verificar resultados.

De manera más explícita Colmenares y Medina (2015, pág. 1065) señalan que los subsistemas de gestión del talento humano son los siguientes:

a. **Reclutamiento de personal:** técnicas y procedimientos que buscan atraer a los candidatos mejor calificados para ocupar puestos dentro de la organización, la empresa ofrece al mercado laboral las oportunidades de empleo a ser llenadas.

b. **Selección de personal:** Busca de entre los candidatos reclutados a aquellos que sean más adecuados para los diversos puestos en la empresa, esto siempre con la intención de aumentar la eficiencia y el desempeño del personal y de la organización.

c. **Socialización organizacional:** A los nuevos integrantes se les da a conocer los aspectos de funcionamiento de la empresa y la forma en que ellos podrán colaborar con el mismo.

d. **Evaluación del desempeño:** este subsistema tiene como objetivo principal optimizar los resultados de los recursos humanos, buscando mejorar la idoneidad del personal, su capacitación, el programa de promociones e incentivos en función de su buen desempeño.

e. **Compensación y protección:** incluyen los beneficios sociales, planes de remuneración económica y normativa de seguridad y salud en el trabajo. La compensación es el pago a los colaboradores por el trabajo que realizan y es de vital importancia tener un programa de compensaciones que genere estabilidad tanto al colaborador como a la empresa de manera que sea posible evitar tener un alto índice de rotación de personal.

f. Auditoría de recursos humanos: se refiere al análisis de las políticas y las prácticas del personal para poder identificar aquellas prácticas que no permitan el correcto funcionamiento de la misma.

2.5.3. Evaluación del desempeño

El concepto de evaluar se define como un proceso de obtención de información, de diferentes fuentes, en el cual se valoran las diferentes cualidades de los profesionales, mediante el uso de parámetros estandarizados; este proceso busca documentar evidencias acerca del desempeño del personal e identificar las competencias que necesitan ser tanto desarrolladas como fortalecidas (Morán - Barrios, 2016, pág. 2).

Chiavenato (2011, pág. 15) indica que la evaluación del desempeño es un proceso dinámico que permite evaluar el rendimiento de cada persona que labora en la empresa, considerando las funciones que desempeña, los objetivos organizacionales, los resultados alcanzados y el aporte de cada uno de ellos para con la empresa, de manera que sea posible identificar algún problema de desempeño que afecten los procesos y así tomar decisiones para mejorar la calidad del trabajo y el bienestar de la organización.

Para Pedraza, Amaya y Conde (2010, pág. 5), el desempeño son todas las acciones o comportamientos que se observan a los empleados y son importantes para alcanzar los objetivos de la organización, estos pueden ser medidos en función de las competencias de los individuos y su contribución a la empresa. Es necesario recalcar que es desempeño puede ser exitoso o no, ya que depende de las características de los individuos mostradas a través de su conducta, Robbins (2004, pág. 65) relaciona al desempeño con la coordinación y organización de actividades que al fusionarse van modelando el comportamiento del personal que forma parte del proceso.

Un aporte considerable y que muchas veces no se analiza, es el hecho de que el desempeño laboral es el resultado del comportamiento de los empleados y el desarrollo de las funciones en sus cargos, en este contexto, es muy importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores ofreciendo los beneficios más adecuados acordes al cargo, de modo que exista un mejor desempeño laboral y así medir la efectividad y éxito de la empresa; la estabilidad laboral brinda a las personas: tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional, provocando que las personas estén dispuestos a dar más de sí mismos y enfocarse en mejorar su posición tanto social como profesional (De Faria Mello, 2004), es entonces necesario aterrizar sobre la idea de que el desempeño laboral va ligado con la satisfacción laboral de los trabajadores.

Mathis (2000), contempla la evaluación del desempeño como una relación entre la estrategia del negocio y los objetivos de los trabajadores, considerado los siguientes objetivos como los más importantes:

- El desarrollo profesional y personal de los trabajadores
- Mejoramiento continua de los resultados de la empresa
- Adecuado aprovechamiento del recurso humano

Para Alles (2006), la evaluación del desempeño requiere tener como base el perfil del puesto ya que permite:

- Decidir acerca del tipo de promociones y remuneraciones aplicables al personal
- Analizar evaluaciones sobre los comportamientos de los trabajadores en el trabajo, la forma en que realiza su trabajo y la satisfacción que el desempeño de sus funciones genera en la persona.
- Generar retroalimentación sobre la forma en que se desarrollan las tareas de manera que sea posible modificar comportamientos que no faciliten el cumplimiento de objetivos organizacionales

2.5.3.1. Tipos de evaluación del desempeño

Hoy en día la evaluación del desempeño ya no son de carácter punitivo sino por el contrario, tienen el propósito de descubrir fortalezas, identificar debilidades y buscar un

equilibrio entre las dos que beneficie tanto al trabajador como a la organización (García Solano, 2017). Entre algunos tipos de evaluación de desempeño se tiene:

Escala gráfica: Se obtiene la información mediante el uso de cuadro de doble entrada considerando como factores tanto los comportamientos como actitudes del evaluado, ponderándolos en una escala de 3 o 5 grados según el criterio del evaluador; su principal ventaja radica en que resulta fácil elaborar los criterios a evaluarse y que son de peculiar interés para la empresa, su desventaja se presenta en que es una evaluación rígida y subjetiva (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2011).

Incidente crítico: Evalúa las fortalezas y debilidades en el desempeño laboral tomando en cuenta situaciones extremas de las cuales se van llevando un registro, en este tipo de evaluación el jefe y el subordinado dialogan sobre los aspectos positivos y negativos de las situaciones experimentadas, su principal ventaja es que el jefe tiene una visión del comportamiento del empleado en un periodo de tiempo determinado, y su desventaja es que con este tipo de evaluación no es posible hacer comparaciones entre pares (Dessler G. , 2015).

Evaluación 360º: Involucra a las personas que se encuentran alrededor del evaluado como por ejemplo los jefes, pares, clientes y autoevaluación, proporciona información desde diversas perspectivas procurando mejorar la calidad del desempeño, una de las desventajas que este método presenta es la existencia de la dificultad para integrar todas las respuestas de la manera más efectiva posible (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007).

Evaluación por competencias: La evaluación por competencias se realiza en función de la información existente en los perfiles de cada puesto, donde se estipule los comportamientos a ser observados y que sean establecidos en función de la cultura organizacional. Tiene como ventaja el aporte de un valor agregado de los trabajadores, y una desventaja es el uso de gran cantidad de tiempo para su implementación y desarrollo (Giraldo Henao, 2004).

2.5.3.2. Evaluación del desempeño en Ecuador

En el Ecuador, la entidad que regula la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño en los funcionarios públicos es la Contraloría General del Estado (2010, pág.

2), y en su instructivo indica que "es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto".

2.5.3.3. Procedimiento de la evaluación del desempeño

A nivel nacional, las Unidades Administrativas de Recursos Humanos deben observar las siguientes fases para la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño (Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, 2008, pág. 5):

1. Definir indicadores de evaluación del desempeño
2. Difundir el programa de evaluación
3. Entrenar a los evaluadores
4. Ejecutar el proceso de evaluación
5. Análisis de resultados de la evaluación

Se aplicará para este proceso el instrumento SENRES – EVAL – 01, que contiene:

Indicadores de gestión: Que son parámetros para medir la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las funciones de cada cargo.

Conocimientos: Evalúa la aplicación de conocimientos en el desempeño de las funciones, y los parámetros son establecidos por cada institución dependiendo de la naturaleza de su gestión.

Competencias técnicas del puesto: Evalúa la aplicación de las destrezas mediante comportamientos laborales en las funciones de cada cargo. El formulario SENRES – EVAL – 01 cuenta con campos determinados y adicionales para ser adaptados a las necesidades de cada institución.

Competencias universales: Son aquellas competencias que se evalúan en cualquier nivel jerárquico y que son alineados a los valores y principios de la organización.

Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo: Son parámetros que se miden en función del comportamiento de los individuos en los diversos niveles de eficacia, eficiencia en las tareas encomendadas en sus cargos.

A continuación se indica los formatos utilizados por la SENRES para la evaluación del desempeño:

Tabla 1: Catálogo de competencias técnicas del puesto

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO

DESTREZA HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Análisis de operaciones	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	Seleccionar un equipo para la oficina
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
Comprensión oral	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las

			acciones pertinentes para el cumplimiento.
Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad	Contar dinero para entregar cambios.

		media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	
Detección de averías	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
Diseño de tecnología	Crea nueva tecnología.	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
Expresión escrita	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)

	legales, técnicos, administrativos)		
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
Identificación de problemas	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.

	el plan operativo institucional y redefine las estrategias.		
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
Instalación	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala cableados y equipos sencillos.	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Instrucción	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.

	problemáticas futuras de la institución.	organizacional, y de la experiencia previa.	
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
Manejo de recursos materiales	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
Mantenimiento de equipos	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.

	unidades o procesos organizacionales.		
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Analiza y corrige documentos.
Operación y control	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
Organización de la información	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.
Organización de sistemas	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilitar las actividades laborales.

Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
Pensamiento conceptual	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.

	ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
Percepción de sistemas y entorno	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.

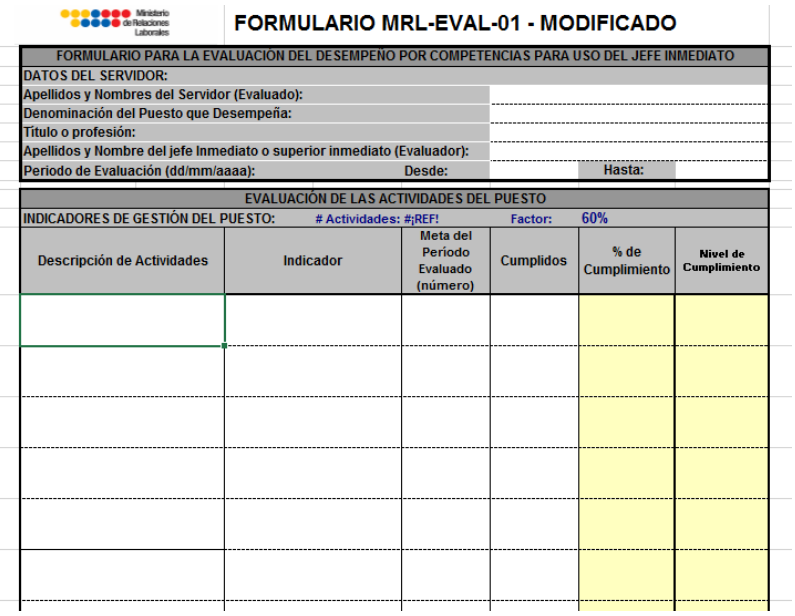
		proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.

	(ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	
Reparación	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Selección de equipos	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.

Fuente: (Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, 2008)

Adaptado por: Paula Crisón

Tabla 2: Formulario MRL – EVAL – 01

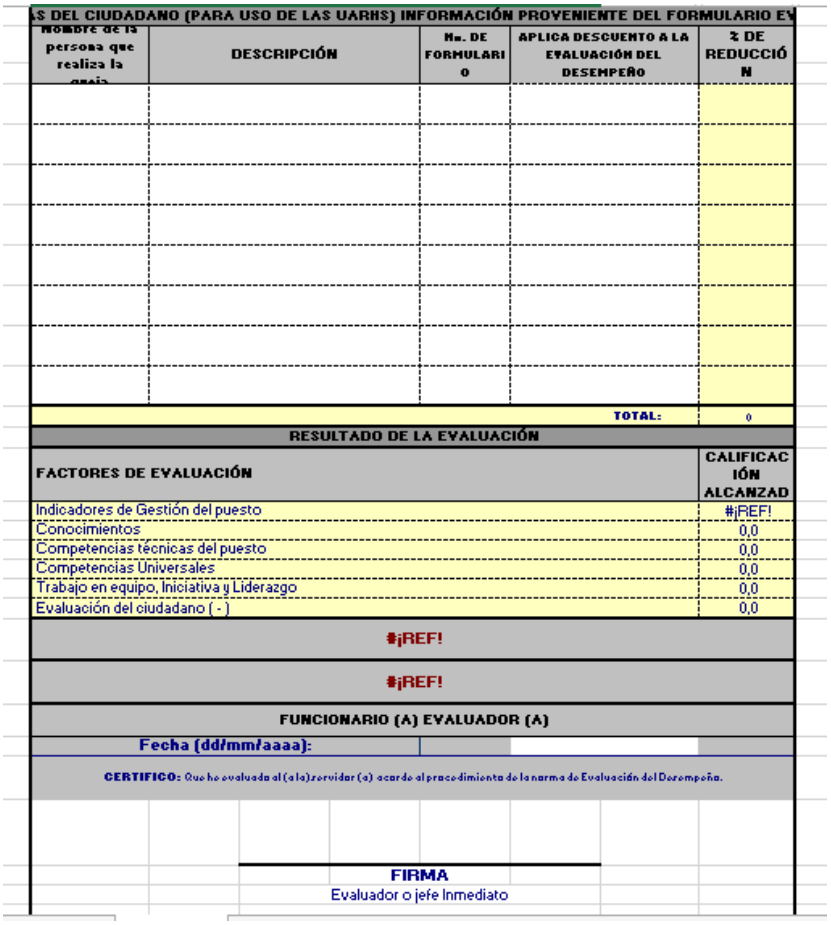


FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO					
FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):					
Denominación del Puesto que Desempeña:					
Título o profesión:					
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):					
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:		Hasta:		
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:	# Actividades: #¡REF!		Factor:	60%	
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento

¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?	APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO
	NO	#¡REF!
	Total Actividades Esenciales:	#¡REF!
CONOCIMIENTOS # Conocimientos: 0	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
	Total Conocimientos:	0%

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	# Competencias:	•	Factor:	8%	
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable			Nivel de Desarrollo

				Total Competencias Técnicas del Puesto :	0%
COMPETENCIAS UNIVERS	# Competencias:	0	Factor:	8%	
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :					
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable			Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO					
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL					
RELACIONES HUMANAS					
ACTITUD AL CAMBIO					
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS					
ORIENTACIÓN DE SERVICIO					
				Total Competencias Universales:	0%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			Factor:	16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO					
INICIATIVA					
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.					
LIDERAZGO					
				Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:	0%
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):					



AS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EV				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
			TOTAL:	0

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZAD
Indicadores de Gestión del puesto	#¡REF!
Conocimientos	0,0
Competencias técnicas del puesto	0,0
Competencias Universales	0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo	0,0
Evaluación del ciudadano (-)	0,0
#¡REF!	
#¡REF!	

FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)	
Fecha (dd/mm/aaaa):	
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.	

FIRMA
Evaluador o jefe Inmediato

Fuente: *(Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, 2008)*

Adaptado por: Paula Crisón

2.6. Variable dependiente

2.6.1. Administración

Existen varias definiciones otorgadas al término "administración", a continuación se referirá a aquellas que son más usadas:

"Orientación efectiva de las actividades con la colaboración del personal de las empresas para la consecución de resultados específicos optimizando tiempo y recursos" (López, 2014, pág. 8).

"Proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto a ellas" (Robbins & Decenzo, 2002, pág. 20).

"Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz" (Koontz, Weilhrich, & Cannice, 2012, pág. 32).

Desde el punto de vista de Guzmán (1966, pág. 21) , la administración es flexible y de fácil adaptación a todas las áreas de la empresa, de modo que se puedan cubrir necesidades y principalmente enfocados en los siguientes elementos:

- **Objetivo:** Una meta a cumplir
- **Eficiencia:** Optimizar recursos
- **Grupo Social:** Factores que influyen en los procesos
- **Productividad:** Mejorar los resultados con menores recursos

2.6.1.1. Importancia de la administración

La administración es importante para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado y presenta las siguientes ventajas:

Usa sus técnicas y procesos para ser más rápidos, efectivos, simplificando el trabajo para optimizar recursos, de modo que se pueda tener rendimientos máximos y permanencia en el mercado

2.6.2. Gestión administrativa

2.6.2.1. Definiciones

Respecto del término "gestión administrativa" se pueden detallar las siguientes definiciones:

La Real Academia de la Lengua española señala que gestionar es "ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo" (Real Academia Española, 2014).

Hurtado (2014, pág. 47), afirma que la gestión administrativa consiste en todas aquellas actividades que se usan para coordinar los esfuerzos grupales, para alcanzar metas trazadas optimizando recursos y desempeñando las funciones del proceso administrativo (planificar, organizar, dirigir y controlar).

La gestión administrativa según Tamayo (2011, pág. 33) es la capacidad, de toda empresa, para mantener de forma sistemática las ventajas organizacionales de modo que sea posible alcanzar un mercado objetivo; bajo esta premisa la gestión administrativa utiliza los recursos de la empresa analizando sus fortalezas para que se conviertan en ventajas y así tener un crecimiento ordenado y cuantificado tanto en el mediano como en el largo plazo.

La gestión administrativa de una empresa se encarga de que los procesos sean oportunos, es decir, no deben producirse demoras en los demás departamentos de la empresa, se debe priorizar la minimización de costes de una forma rigurosa y segura, haciendo que los procesos sean eficaces y eficientes (Caldas, Carrión, & Heras, 2014, pág. 236).

Consiste en dar apoyo administrativo a los procesos de cada área de la empresa, de forma que se logren objetivos mediante la generación de ventajas competitivas que se verán reflejadas en los estados financieros de la empresa al final del periodo contable (Muñiz, 2013).

2.6.2.2. Importancia de la gestión administrativa

Para Ibarra (2015, pág. 15), la aplicación de la gestión administrativa exige profesionales de alto nivel con un perfil actualizado y humanístico, capaces de hacer posible el desarrollo de pasar de las ideas a lo real. En la actualidad no son sinónimos de éxito ni la experiencia ni la gestión por procesos u objetivos, sino más bien la evidencia de los resultados alcanzados medidos a través de las variables e indicadores empresariales, con trabajo cooperativo de todas las partes y con un enfoque globalizado y de pensamiento estratégico.

2.6.2.3. Modelos de gestión administrativa

Para llevar a cabo la gestión administrativa existen varios modelos que colaboran con el éxito de la misma en las empresas:

a. Administración internacional

Básicamente se refiere a las transacciones comerciales de importación, exportación e inversión extranjera como parte de los procesos empresariales de forma que se puedan

satisfacer las necesidades individuales y colectivas así como también el lograr cumplir con los objetivos propuestos (Czinkota, Ronkainen, & Moffett, 2013) (Rugman, 2013).

- **Etapas de la administración internacional**

Cuadro 1: Etapas de la administración internacional

Funciones Administrativas	Empresa nacional (país industrializado)	Empresa internacional
Planeación		
• Análisis del ambiente en busca de amenazas y oportunidades	• Mercado nacional	• Mercado mundial
Organización		
• Estructura de la organización • Visión de la autoridad	• Estructura para operaciones dentro del país • Similar	• Estructura global • Diferente
Integración de personal		
• Fuentes de talento administrativo • Orientación del administrador	• Bolsa de trabajo nacional • A menudo etnocéntrica	• Bolsa de trabajo mundial • Geocéntrica
Dirección (Liderazgo)		
• Liderazgo y motivación • Líneas de comunicación	• Bajo la influencia de una cultura similar • Relativamente cortas	• Bajo la influencia de muchas culturas diferentes • Red de largas distancias
Control		
• Sistema de reportes	• Requisitos semejantes	• Muchos y diferentes requisitos

Fuente: (Koontz, Weilhrich, & Cannice, 2012, pág. 64)

Adaptado por: Paula Crisón

b. Administración comparativa (Benchmarking)

Es un proceso sistemático y continuo de evaluación de productos y servicios reconocidos por ser las más representativas en cada empresa para adaptarlos a los procesos propios de la organización, según Spendolini (2016) las etapas de la administración comparativa son:

1. Determinar a quien se le realizará el proceso de benchmarking para poder asignar los recursos que sean necesarios en el desarrollo de la investigación.

2. Escoger, orientar y dirigir al equipo que se encargará de realizar el benchmarking, asignando tareas claras para el manejo del proyecto en el contexto general.
3. Identificar las fuentes de información que serán parte del benchmarking como por ejemplo: asesores, analistas, fuentes gubernamentales, literatura, bases de datos, etc.
4. Seleccionar los métodos de recolección y procesamiento de la información, para analizarla de acuerdo a las necesidades de la empresa y así obtener los mejores resultados y recomendaciones de gestión.
5. Realizar un informe con todas las recomendaciones sobre la implementación de técnicas, estrategias y procesos administrativos o productivos que permitan el mejoramiento de las actividades y funciones de la empresa que está aplicando el benchmarking.

c. Administración por objetivos

Es un tipo de administración donde se establecen metas medibles a través del trabajo desempeñado por cada empleado en función del alcance de objetivos organizacionales y con información que serán parte del proceso de retroalimentación. La administración por objetivos establece los siguientes pasos (Dessler, 2014):

1. Establecimiento de metas en el corto, mediano y largo plazo.
2. Determinar las metas a ser alcanzadas por cada departamento.
3. Determinación de metas individuales.
4. Medición de los resultados obtenidos a corto plazo.
5. Analizar los puntos de retroalimentación.

d. Administración en la tecnología

La tecnología es una estrategia que determina los lineamientos en los cuales se basan la investigación y desarrollo, de manera que se pueda realizar proyectos concretos usando la tecnología en el entorno de la empresa, en este tipo de administración es necesario tener una perspectiva estratégica que genere ventajas competitivas (Hamilton & Pezo, 2015), según Sánchez (2015, pág. 39) los procesos de la administración tecnológica son:

1. Inventariar: Describir las tecnologías existentes en la empresa, clasificada por áreas e importancia para satisfacer las necesidades y demandas de la sociedad.

2. Vigilar: Tener un control sobre los nuevos mercados, productos o tecnologías que permitan tener una mejora en el desarrollo e intereses de la organización.
3. Evaluar: El impacto de la aplicación de la tecnología en los procesos de la empresa.
4. Enriquecer: Utilizar tecnología que fortalezca el desarrollo de la empresa sin depender de factores externos.
5. Optimizar: Usar tecnologías que mejore la competitividad y madurez de las actividades de la empresa basándose en las estrategias diseñadas en el plan estratégico empresarial.
6. Proteger: A todos aquellos proyectos que requieren de medidas legales ya que agregan valor diferenciador a las empresas.

e. Administración estratégica

Se conoce como el proceso en el que se crean las estrategias y estas son puestas en práctica con una visión estratégica estableciendo objetivos y determinando el camino para implementarlas y ejecutarlas.

- **Proceso de la administración estratégica**

Para Torres (2014, pág. 11), se distinguen tres etapas:

a. Planeación de la estrategia
b. Ejecución de la estrategia
c. Control y evaluación de la estrategia

2.6.3. Procesos administrativos

Proceso es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente, es un concepto difícil de comprender por los gerentes corporativos. Las tareas individuales son importantes en un proceso, pero no tienen ninguna de ellas importancia por el cliente si el proceso global no funciona (Hammer & Champy, 1994, pág. 55).

Cervera (2001, pág. 29) afirma que un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar juntas en los elementos de entrada los convierten en resultados, compuesto por:

- **Finalidad:** satisfacer las necesidades de los clientes
- **Requerimientos:** lo que solicita el cliente
- **Entradas:** lo que se requiere para desarrollar el proceso del producto o servicio
- **Salidas:** el producto o servicio
- **Recursos:** los medios necesarios para elaborar el producto o brindar el servicio
- **Propietarios:** los responsables del proceso
- **Indicadores:** son la guía para el sistema de control del funcionamiento adecuado del proceso
- **Clientes:** los usuarios del producto o servicio, pueden ser internos o externos

2.6.3.1. Proceso administrativo - definición

Es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común; aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva satisfaciendo sus necesidades lucrativas y sociales (Hurtado, 2008, pág. 34).

Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente t eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que estos cumplan con el proceso administrativo (Cortéz, García García, & Ochoa Rodríguez, 2015, pág. 55).

El proceso administrativo es la herramienta principal para el trabajo que se desarrolla dentro de las organizaciones, permitiendo cumplir con la planeación, organización, dirección y control de las actividades en la diferentes dependencias de la empresa (Blandez Ricalde, 2014, pág. 1).

De lo anterior es posible manifestar que los procesos administrativos, son aquellas actividades de carácter administrativo que emplean recursos hacia el desarrollo de actividades propias del cargo y con un objetivo respecto del producto o servicio ofrecido.

2.6.3.2. Importancia de los procesos administrativos

Los procesos administrativos resultan ser la parte medular de toda organización, ya que implica el desarrollo de las actividades que guían la consecución de los objetivos en

empresas de producción, comercialización o de servicios. Estos procesos permiten tener un control y un orden dentro de la empresa, de modo que sea posible tener un acceso a la información entregada como recibida en cualquier momento y por cualquier motivo.

2.6.3.3. Principios de Henry Fayol

Un punto determinante dentro los procesos administrativos es la aplicación de los principios de Fayol (1987, pág. 25), mismo que indica que estos no son limitados pero que son los más usados, a continuación se detallan y definen los principios:

División del trabajo: tiene por finalidad producir más y mejor obteniendo el mejor provecho de los individuos, tiene como consecuencia la especialización de las funciones acorde a la experiencia de la ejecución de las actividades encomendadas.

Autoridad – responsabilidad: ambos factores van de la mano y forman parte de las condiciones esenciales de una buena administración.

Disciplina: además de un principio es un valor absolutamente necesario para la buena marcha de los negocios y sin ésta ninguna empresa podría prosperar.

Unidad de mando: es una necesidad general y permanente para la marcha de los negocios, trabaja en conjunto con los principios mencionados anteriormente generando estabilidad en la empresa.

Unidad de dirección: la capacidad para hacer que un conjunto de operaciones tiendan a un mismo fin.

Subordinación del interés particular al interés general: el interés de un individuo o grupo de individuos no debe prevalecer sobre el interés de la empresa, se requiere de tres factores importantes: la firmeza y el buen ejemplo de los jefes, convenios equitativos y vigilancia atenta.

Remuneración del personal: constituye el precio del servicio prestado por los trabajadores de la empresa, ésta debe ser equitativa y en medida de lo posible brindar satisfacción a los miembros de la organización.

Centralización: es un hecho de orden natural donde las acciones convergen hacia la dirección de la organización, la centralización no es un sistema "bueno" o "malo", ya que su aplicación depende del tipo de organización y su tamaño.

Jerarquía: está determinada por el organigrama posicional de la empresa, donde es posible identificar los cargos que tienen mayor jerarquía y autoridad sobre otros, además indica los diferentes niveles jerárquicos y las relaciones existentes entre las dependencias de la empresa.

Orden: en el ámbito empresarial cada persona, cosa o proceso debe tener su lugar de modo que pueda funcionar de la forma más adecuada y óptima en beneficio de los intereses organizacionales.

Equidad: el resultado de la combinación de la benevolencia con la justicia aplicando buen sentido, experiencia y bondad.

Estabilidad del personal: los trabajadores deben sentirse a gusto y seguros en sus puestos de trabajo así podrán estar desempeñarse de mejor manera en sus actividades y funciones.

Iniciativa: es la posibilidad de concebir y ejecutar un plan asegurando su éxito. La iniciativa es una gran fuerza para las empresas especialmente en los momentos difíciles.

La unión del personal: la unión y armonía entre el personal de la empresa representa un factor determinante en el éxito de la misma, ya que implica que todos suman sus esfuerzos para obtener el bien común, en este principio prima la unidad de mando.

2.6.3.4. Beneficios de los procesos administrativos

Los empleados encargados de los procesos asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos por lo que necesitan menos supervisión y los empleados son estimulados a encontrar formas innovadoras y creativas de reducir costos y tiempos.

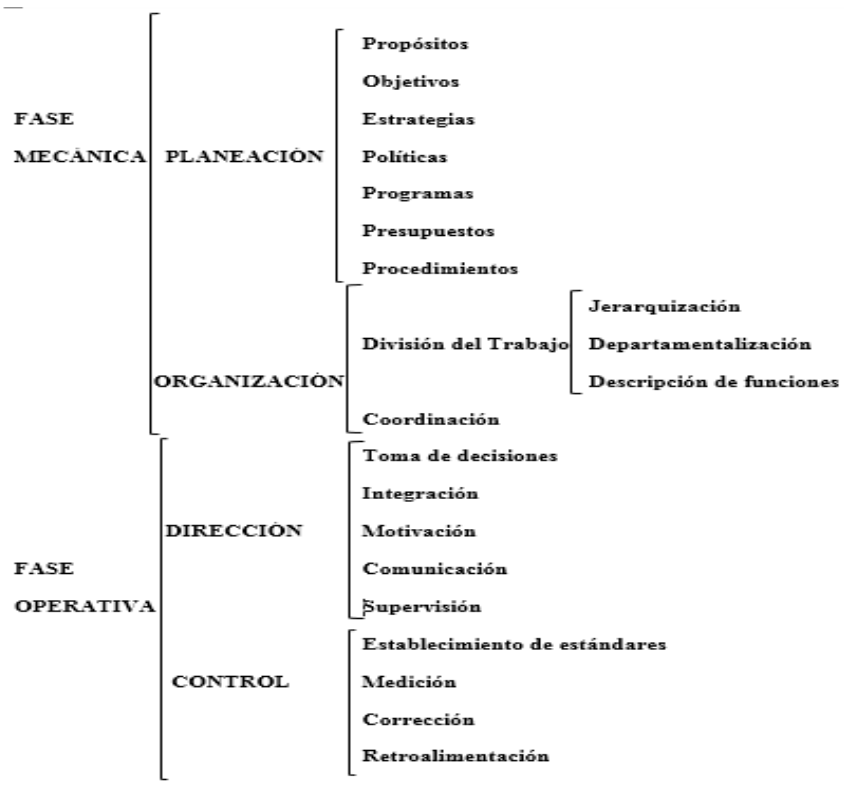
Existe un mejor control y facilita la asignación de responsabilidad y seguimiento del desempeño laboral.

Los trabajadores son capaces de tomar decisiones sobre aquellas actividades que competen a su cargo (Hammer & Champy, 1994, pág. 57).

2.6.3.5. Fases de los procesos administrativos

Si bien es cierto el proceso administrativo es aplicado netamente a las funciones en general de las organizaciones pues también es posible relacionarlo a cada actividad que se desarrolla en las diferentes dependencias de la empresa; para esto La Universidad del Sureste (2010, pág. 5) ha clasificado los procesos administrativos de la siguiente forma:

Cuadro 2: Fases de los procesos administrativos



Adaptado por: Paula Crisón

2.6. Hipótesis

2.6.1. Hipótesis nula

El desarrollo de los procesos administrativos en las dependencias de la Universidad Técnica de Ambato NO son influenciadas por el desempeño de los servidores públicos

2.6.2. Hipótesis alternativa

El desarrollo de los procesos administrativos en las dependencias de la Universidad Técnica de Ambato SI son influenciadas por el desempeño de los servidores públicos

2.7. Señalamiento de variables

2.7.1. Variable independiente

Evaluación del desempeño

2.7.2. Variable dependiente

Proceso administrativo

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación

La investigación se ha desarrollado dentro de un enfoque mixto, es decir, cuali – cuantitativo. Parafraseando a Hernández R.; Fernández C. y Baptista P. (2010, pág. 3) se considera el enfoque cuantitativo, puesto que mide fenómenos, utiliza la estadística como medio para realizar prueba de hipótesis, lo que conlleva a un análisis de causa – efecto respecto de las variables objeto de estudio. Además, este enfoque permite analizar una realidad objetiva, de manera secuencial; donde los principales beneficios se obtienen de la generalización de resultados precisos.

Por su parte, el enfoque cualitativo permite explorar el fenómeno de forma profunda, de modo que, se generen profundidad en los significados, con mayor amplitud y riqueza investigativa, tomando en cuenta la contextualización del fenómeno estudiado.

De esta forma se puede realizar la toma de información de manera cuantitativa, es decir, analizando el contexto del problema, y plantear su posible solución en base a la transformación de estos datos cualitativos en cuantitativos, mismos que serán analizados mediante estadígrafos que permitan aceptar o rechazar la hipótesis propuesta.

3.2. Modalidad básica de la investigación

La presente investigación responde a las siguientes modalidades

Investigación de campo

Moreno M. (2010, pág. 42) la investigación de campo es aquella que "reúne información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos o fenómenos que se encuentran en el estudio", además afirma que "es la realidad misma la principal fuente de información en la investigación de campo y la que proporciona la información clave en la que se fundamentan las conclusiones del estudio."

Para poder llevar a cabo la investigación de campo, se procedió a utilizar la encuesta como medio para la recolección de información de los servidores de la Universidad Técnica de Ambato, de manera que sea factible concluir y recomendar.

Investigación correlacional

La investigación correlacional es aquella que permite identificar el grado de correlación existente entre dos variables (Sosa Torres, 2016, pág. 2). Para analizar la correlación en la presente investigación, se considera el uso del cuestionario de la encuesta validada a través del coeficiente de correlación de Pearson, de manera que se facilita la recolección de información para formular conclusiones y recomendaciones pegadas a la realidad del objeto de estudio.

Investigación bibliográfica – documental

Ávila H. (2008, pág. 50) define a la investigación documental como la "técnica que permite obtener documentos nuevos en los que es posible describir, explicar, analizar, comparar, criticar entre otras actividades intelectuales, un tema o asunto mediante el análisis de fuentes de información"

La investigación documental del presente proyecto se fundamenta en que las fuentes que proveen la información sobre las variables involucradas en la investigación, que son, los sistemas de información y los procesos.

La información se ha recopilado previos análisis de documentos, libros, revistas, tesis y publicaciones relacionados con las variables antes mencionadas.

3.3. Nivel o tipo de investigación

Investigación exploratoria

Llopis R. (2004, pág. 40) en su libro enuncia que la investigación exploratoria es "aquella en la que se intenta obtener una familiarización con un tema del que se tiene un conocimiento general, para plantear posteriores investigaciones u obtener hipótesis.".

La investigación exploratoria es parte del enfoque cualitativo, por lo que este tipo de investigación se adapta al presente proyecto, debido a que permite a la investigadora irse

familiarizando con la realidad de la problemática a ser indagada.

Investigación descriptiva

Rodríguez E. (2005, pág. 25) afirma que la investigación "comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos", además la investigación descriptiva "trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.".

Este nivel de investigación describe, analiza e interpreta las características del problema planteado permitiendo, generar conclusiones que lleven a la mejor solución del problema, adaptándose a la realidad del entorno en el que se desarrolla la investigación.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

La población que forma parte de esta investigación, está constituida por los servidores públicos que se desempeñan en cargos administrativos de la Universidad Técnica de Ambato, detallada en el siguiente cuadro:

Cuadro 3: Población

SERVIDORES UTA	TOTAL
Empleados	**377**
Trabajadores	**386**
TOTAL	**763**

Fuente: Dirección de Talento Humano, Universidad Técnica de Ambato, julio 2017

Adaptado por: Paula Crisón

Para el desarrollo de la presente investigación, se contó con una población finita, puesto a que se conoce el número exacto de individuos que participarán en el estudio.

3.4.2. Muestra

Pantelleva O. (2005, pág. 261), define la muestra como "cualquier subconjunto de la población", por lo que se debe seleccionar a un grupo de terminado de personas, quienes participarán de la investigación mediante la obtención de información, a través de las encuestas.

Para encontrar el tamaño de la muestra se procederá a calcularla utilizando la fórmula del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Z^2 pq + (N-1)e^2}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

Z = coeficiente de confianza (1.96)

p = probabilidad de éxito (0.5)

q = probabilidad de fracaso (0.5)

N = tamaño de la población

e = error de muestreo (0.05)

Reemplazando los datos de la investigación se obtiene:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Z^2 pq + (N-1)e^2}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(763)}{(1.96)^2 (0.5)(0.5) + (763-1)(0.05)^2}$$
$$n = \frac{732.7852}{2.8654}$$
$$n = 255.74 \cong 256\, personas$$

Del cálculo realizado se ha determinado que 256 son las personas que deben ser encuestadas, debido a que la Universidad Técnica de Ambato cuenta tanto con empleados

como con trabajadores, se procederá a realizar un muestreo por conglomerados, en el cuál se determinará el factor proporcional $\left(\frac{n}{N}\right)$, mismo que permitirá calcular de forma equitativa la muestra, para aplicar las encuestas de la investigación. Detallando este cálculo se obtiene lo siguiente:

Factor proporcional

$$fp = \frac{n}{N}$$
$$fp = \frac{256}{763}$$
$$fp = 0.33552$$

Muestreo por conglomerados

Tabla 3: Muestreo por conglomerado

SERVIDORES UTA	TOTAL	FACTOR PROPORCIONAL	FACTOR MUESTRAL	TAMAÑO MUESTRAL
Empleados	**377**	**0.33552**	**126.49104**	**126**
Trabajadores	**386**	**0.33552**	**129.51072**	**130**
TOTAL	**763**			**256**

Fuente: Dirección de Talento Humano, Universidad Técnica de Ambato, julio 2017

Adaptado por: Paula Crisón

Con la muestra calculada, se procede a tomar un muestro probabilístico, utilizando la ayuda del programa Excel, donde se seleccionará a las personas a ser entrevistadas mediante la generación de números aleatorios, que harán posible la selección.

Validación del instrumento

La validación del instrumento de recolección de información se realizó mediante la aplicación del estadígrafo Alfa de Cronbach que según Oviedo y Campo-Arias (2005, pág. 575), es una forma sencilla y confiable de validar un constructo cuyo valor resultante indica la consistencia interna de un constructo utilizando una medida que determina la correlación existente entre los ítems que lo componen, si el valor del Alfa de Cronbach

se encuentra entre 0.70 y 0.90 indica que existe una buena consistencia de los ítems del constructo.

George y Mallery (2003, pág. 231) sugieren considerar las siguientes recomendaciones para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente α > 0.9 es excelente
- Coeficiente α > 0.8 es bueno
- Coeficiente α > 0.7 es aceptable
- Coeficiente α > 0.6 es cuestionable
- Coeficiente α > 0.5 es pobre
- Coeficiente α < 0.5 es inaceptable

La presente investigación ha utilizado un cuestionario de 18 items evaluados en escala de LIKERT_5 y para su validación se aplicó el siguiente modelo mediante el programa SPSS:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} * \frac{\sum Vi}{Vt}$$

Donde:

α = Alfa de crombach resultado de confiabilidad

k = número de ítems o preguntas

Vi = la varianza de los ítems

Vt = la varianza de los valores totales observados

Con un alfa de Cronbach del 0,933 se determina que la encuesta desarrollada es una herramienta confiable para el levantamiento de información respecto de las variables objeto de estudio.

3.5. Operacionalización de las variables

La Operacionalización de las variables, es una técnica que permite a los investigadores, generar los instrumentos de recolección de datos, a partir de la investigación documental que se realiza con anterioridad, de modo que se va direccionando las preguntas en función de los parámetros e información más relevantes, respecto de las variables objeto de estudio.

Para la presente investigación se describe la Operacionalización de las variables en los siguientes cuadros:

Cuadro 4: Contextualización variable independiente

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica o Instrumento
La evaluación del desempeño es un proceso ordenado que se encarga de analizar el desarrollo de las actividades empresariales en el entorno interno de la organización, tiene una relación directa con la psicología del trabajo y se ve influenciado por factores del entorno externo de la misma.	Entorno interno	Destrezas Competencias Comunicación	Considera que la evaluación del desempeño que se realiza en la UTA, evalúa de forma integral al personal administrativo	Cuestionario de encuesta aplicado al personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato
			Considera usted que la UTA debería evaluar tanto el aspecto laboral como psicológico y motivacional de los trabajadores, de modo que se tenga una evaluación integral?	
			¿Cómo califica a la comunicación interna dentro de la dependencia donde usted trabaja?	

			¿Recibe la información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?	
	Psicología del trabajo	Satisfacción en el trabajo	Cuán importante considera usted el tener una evaluación de satisfacción en el trabajo	
			Cree usted que el factor psicológico de cada trabajador influye en el desempeño de las actividades	
			El resultado de la evaluación de desempeño que se realiza en la UTA tiene alguna afectación en su autoestima	
			¿Se realizan periódicamente mediciones de la satisfacción del personal?	

	Proceso ordenado	Planificación	Existe planes de capacitación en la UTA programados en función de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño	

Elaborado por: Paula Crisón

Cuadro 5: Contextualización variable dependiente

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica o Instrumento
Los procesos administrativos son aquellas actividades que se relacionan directamente con el desempeño de funciones de cada cargo dentro de la empresa y tienen como base fundamental la aplicación de los principios administrativos planteados por Henry Fayol	Principios administrativos	División del trabajo	Considera que dentro de su carga laboral, existen actividades que no le permiten crecer profesionalmente	Cuestionario de encuesta aplicado al personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato
		Orden	Cree necesario realizar una planificación de sus actividades laborales diarias?	
			Cuando realiza su trabajo, ¿puede usted saber si lo está realizando bien en cada paso?	
		Disciplina	Considera que usted es el responsable de las tareas que le son asignadas?	

		Iniciativa	Resuelve los problemas relacionados a su trabajo sin requerir ayuda?	
			Su trabajo le permite utilizar los conocimientos que usted tiene?	
			Considera que su trabajo requiere el desarrollo de otras actividades para desempeñar sus actividades diarias?	
		Estabilidad del personal	Cree usted que su trabajo es valorado?	

Elaborado por: Paula Crisón

3.6. Plan de recolección de información

Para la recolección de información se realizarán encuestas a **256** colaboradores de la Universidad Técnica de Ambato.

Cuadro 6: Plan de recolección de información

	PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1	¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación
2	¿A qué personas?	La investigación se realizará a los empleados y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato
3	¿Sobre qué aspectos?	Sobre evaluación del desempeño y procesos administrativos de la Universidad Técnica de Ambato.
4	¿Quién?	Paula Valeria Crisón Chávez
5	¿Cuándo?	Marzo 2018 - Julio 2018
6	¿Cuántas veces?	Se realizará una vez a cada uno de los investigados
7	¿Con qué técnicas?	Encuesta
8	¿Con qué instrumentos?	Cuestionario
9	En qué situación?	Se buscará el momento más adecuado para obtener datos reales y concretos

Elaborado por: Paula Crisón

3.7. Procesamiento y análisis

3.7.1. Validación del instrumento

Para determinar la validez del cuestionario propuesto para el levantamiento de información se realizó la validación por expertos y cálculo del alfa de cronbach; para la validación por expertos se contó con la colaboración de los señores docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, Ing. José Herrera, MBA, Psc, María Cristina Abril, Mg. e Ing. María Dolores Guamán, Mg.

3.7.2. Correlación de variables

Para el cálculo de la correlación entre variables se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson obteniéndose un valor de 0.774 que significa que las variables tienen una correlación moderada.

Validación del cuestionario: Alfa de Cronbach = 0.933

Herramienta estadística: Programa estadístico SPSS

Codificación de la información

Para poder tener una buena codificación se procedió a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicado a los empleados y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato, para que de esta manera, se facilite el proceso de tabulación, obteniéndose una información real, buscando dar una solución adecuada al problema

En el procesamiento y análisis de la información, se procedió a revisarla y analizarla verificando que las encuestas realizadas esté debidamente llenas con todas las preguntas contestadas.

Tabulación de la información

Para proceder a realizar la tabulación de datos se realizará a través del programa Excel, lo que permitió verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

Gráfica

Para esta presentación se utilizó gráficas de barra o pasteles.

Análisis de gráficos estadísticos

Para proceder a analizar los datos se realizó por medio de porcentajes que permitieron interpretar los resultados que proyecte.

Interpretación

La interpretación de resultados se elaboró bajo una síntesis de los mismos para poder encontrar la información necesaria y dar la posible solución al problema del objeto de estudio.

Conclusiones y Recomendaciones

Las conclusiones se obtuvieron a partir del análisis de los datos obtenidos en la encuesta, donde se orientan a la consecución de los objetivos propuestos; de modo que, permita generar las recomendaciones necesarias para dar solución al problema planteado.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

La investigación utilizó un cuestionario de encuesta con 18 reactivos divididos en 2 grupos que corresponden a las variables objeto de estudio, esta encuesta fue estructurada considerando la escala de LIKERT_5 que consiste en un grupo de ítems previstas en función de afirmaciones o juicios de los cuales se obtendrán reacciones favorables o desfavorables de la perspectiva de los individuos (Malave, 2007, pág. 3).

4.2. Interpretación de resultados

Información general

Género

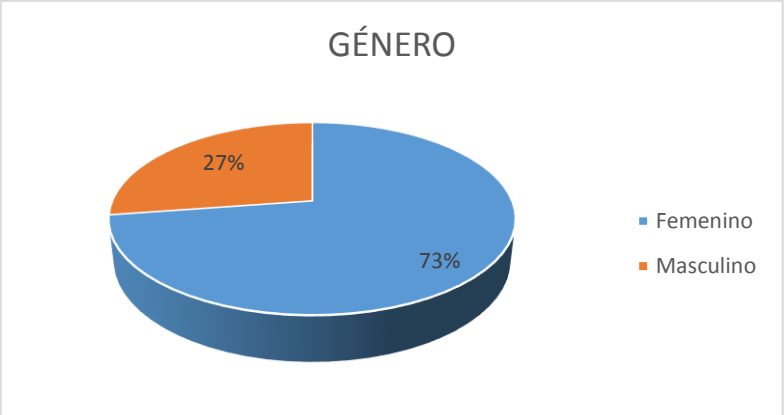
Tabla 4: Género

GENERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	186	73%
Masculino	70	27%
TOTAL	**256**	**100%**

Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Gráfico 4: Género



Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Interpretación

El 73% de los encuestados corresponde a personas de género femenino que laboran en la Universidad Técnica de Ambato, y el 27% forman parte de la población masculina de trabajadores encuestados.

Análisis

Con la información detallada en el gráfico, se puede afirmar que la mayoría de personal que labora en la Universidad Técnica de Ambato pertenece al género femenino.

Edad

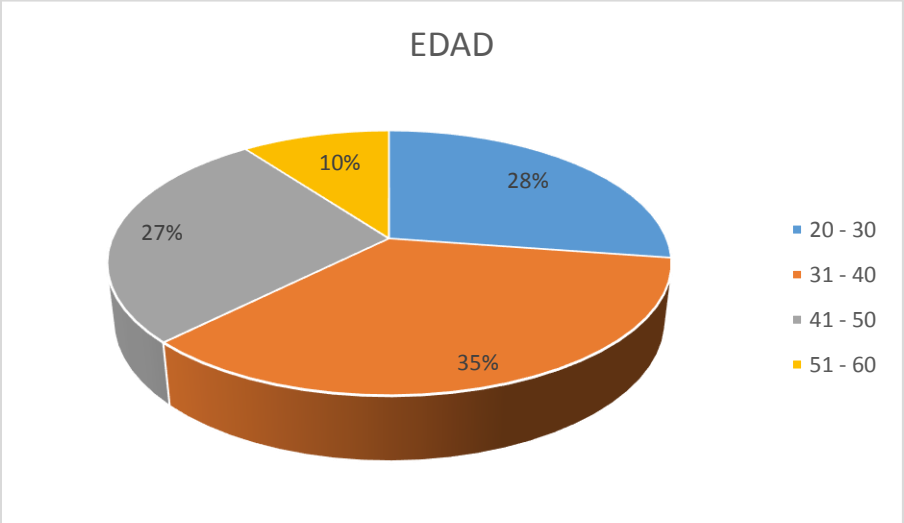
Tabla 5: Edad

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
20 - 30	70	27%
31 - 40	90	35%
41 - 50	70	27%
51 - 60	26	10%
TOTAL	**256**	**100%**

Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Gráfico 5: Edad



Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Interpretación

El 27% de la muestra indicó que su edad comprende el rango de 20 – 30 años, el 35% oscila entre 31 – 40 años, el 27% se encuentra entre 41 – 50 años, y el 10% pertenece al rango de 51 – 60 años.

Análisis

Existe un gran porcentaje aproximado de 62% que corresponde a una población de adulto joven, lo cual indica que el personal que labora en la Universidad Técnica de Ambato acorde a su edad tiene mayor capacidad de aprendizaje sobre las diversas habilidades que se requieran para el desempeño efectivo de sus funciones. Por otro lado al contar con un 10% de personas con edad comprendida entre 51 y 60 años indica que la Universidad Técnica de Ambato es una institución que brinda estabilidad a sus trabajadores.

Información específica

1. ¿Considera que la evaluación del desempeño que se realiza en la UTA evalúa de forma integral al personal administrativo?

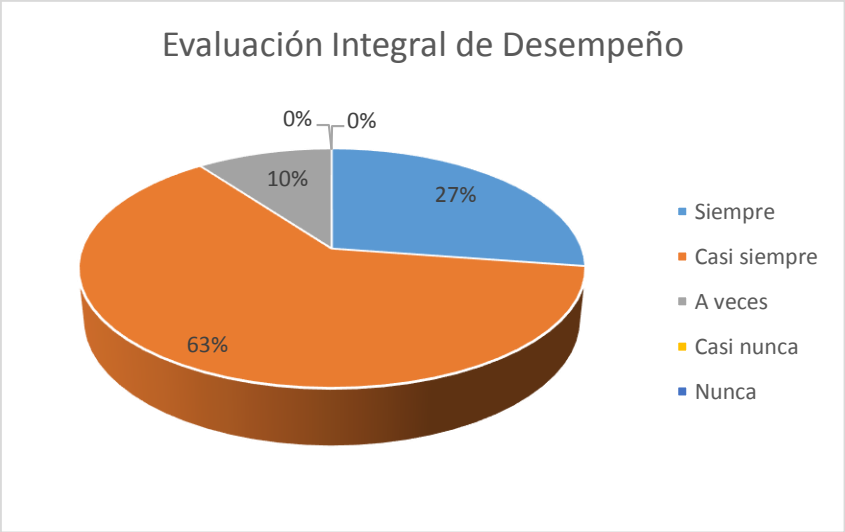
Tabla 6: Evaluación desempeño integral

	FRECUENCIA	**PORCENTAJE**
Siempre	70	27%
Casi siempre	160	63%
A veces	26	10%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	**256**	**100%**

Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Gráfico 6: Evaluación integral de desempeño



Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Interpretación

Del total de encuestados el 21% indica que siempre se realiza una evaluación de forma integral en la UTA, un 63% afirma que la evaluación integral se realiza casi siempre, y el 10% cree que este tipo de evaluación es realizada a veces.

Análisis

Con la mayoría de encuestados indicando que la evaluación de desempeño que se realiza en la UTA casi siempre evalúa de forma integral a los trabajadores, es posible indicar que existe una necesidad de complementar el proceso de evaluación del desempeño de modo que abarque aspectos que posiblemente se estén dejando de lado.

2. ¿Se realizan periódicamente mediciones de la satisfacción del personal?

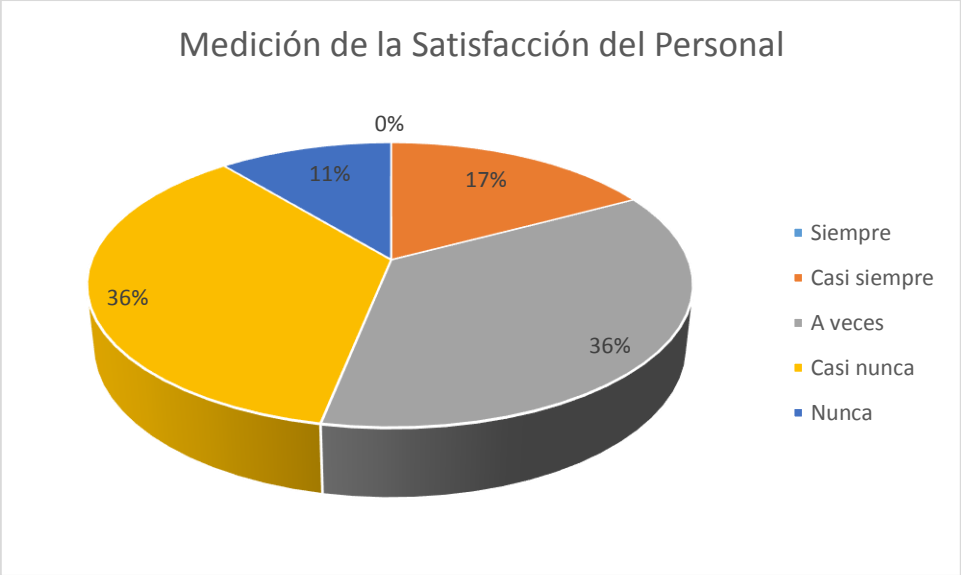
Tabla 7: Medición de la satisfacción del personal

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	44	17%
A veces	92	36%
Casi nunca	92	36%
Nunca	28	11%
TOTAL	**256**	**100%**

Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Gráfico 7: Medición de la Satisfacción del Personal



Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Interprestación

De los encuestados el 17% se inclinó por responder que casi siempre se realizan

mediciones de la satisfacción del personal que labora en la UTA, el 36% indica que la medición se realiza a veces, otro 36% considera que este tipo de mediciones casi nunca se llevan a cabo, y finalmente un 11% manifiesta que nunca se realizan mediciones de satisfacción del persona

Análisis

Es importante reconocer que en el ámbito laboral existe un factor relevante conocido como "satisfacción del personal", mismo que permite tener una visión más real y personal de cómo se siente el trabajador frente a su puesto de trabajo ya que genera información acertada sobre algunos aspectos que pueden influenciar en su desempeño y por ende afectar con el cumplimiento de indicadores y objetivos organizacionales.

3. ¿Considera que existen ventajas al haber participado en el proceso de evaluación?

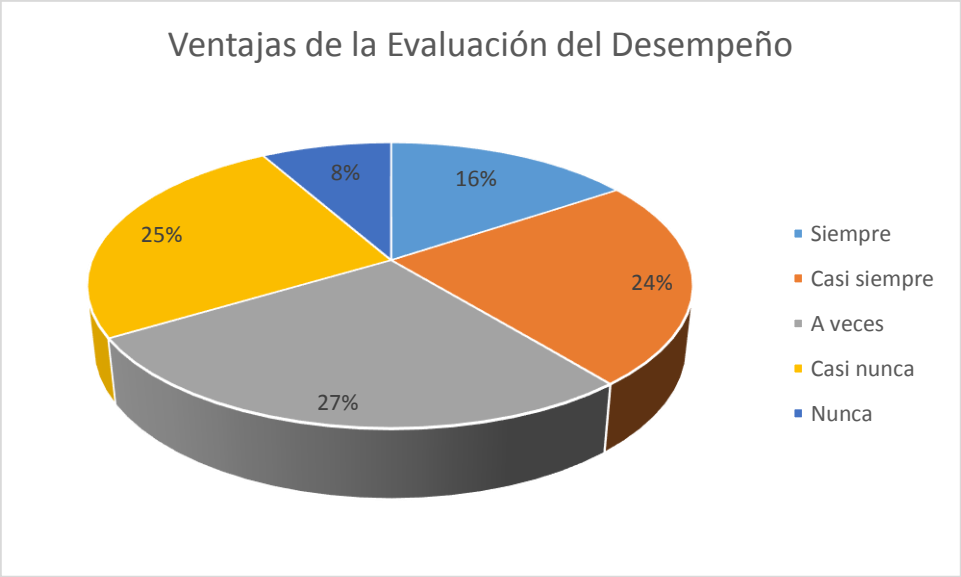
Tabla 8: Ventajas de la evaluación del desempeño

	FRECUENCIA	**PORCENTAJE**
Siempre	40	16%
Casi siempre	60	23%
A veces	70	27%
Casi nunca	65	25%
Nunca	21	8%
TOTAL	**256**	**100%**

Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Gráfico 8: Ventajas de la evaluación del desempeño



Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Interpretación

Un 16% de los participantes de la encuesta afirman que siempre existen ventajas al participar del proceso de evaluación, un 23% considera que la existencia de ventajas se da casi siempre, un 27% cree que a veces existen ventajas al participar del proceso de evaluación, un 25% manifiesta que casi nunca existen ventajas, y el 8% comenta que nunca existen ventajas al momento de ser parte del proceso de evaluación.

Análisis

Existen opiniones dispersar sobre el factor investigado, lo cual es indicativo de 2 cosas, o se está pasando por alto el indicar la finalidad concreta del proceso de evaluación del desempeño o, no se está direccionando de manera adecuada el proceso y se siente como un mero tecnicismo propio de toda institución.

4. ¿Cuán importante considera usted el tener una evaluación de satisfacción en el trabajo?

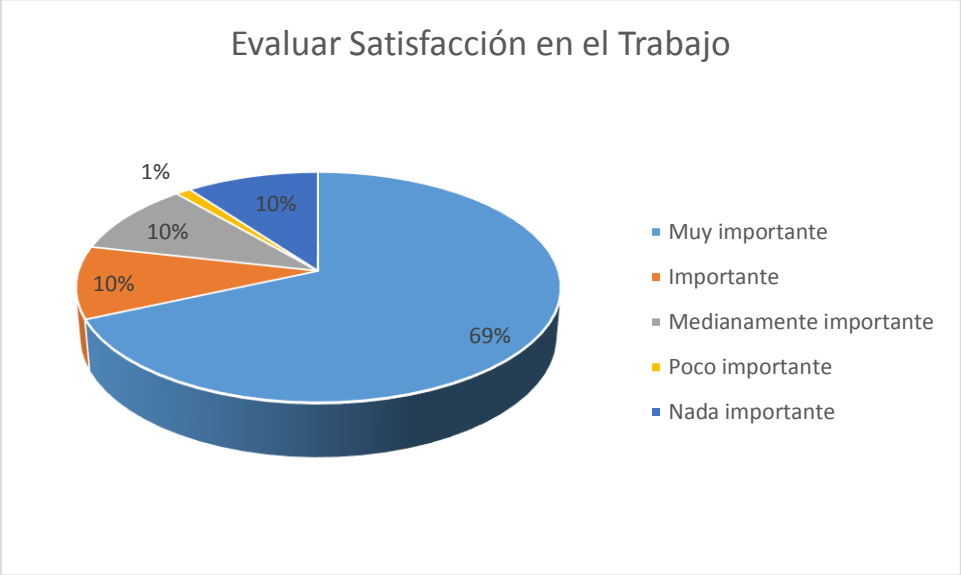
Tabla 9: Evaluar satisfacción en el trabajo

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante	175	68%
Importante	26	10%
Medianamente importante	26	10%
Poco importante	3	1%
Nada importante	26	10%
TOTAL	**256**	**100%**

Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Gráfico 9: Evaluar satisfacción en el trabajo



Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Interpretación

El 68% de las personas encuestadas indican que el muy importante tener una evaluación de satisfacción en el trabajo, el 10% manifiesta que es importante contar con una evaluación de satisfacción, otro 10% expresa que una evaluación de satisfacción en el trabajo es medianamente importante, el 1% comenta que es poco importante medir la satisfacción en el trabajo y finalmente un 10% afirma que es nada importante la aplicación de una evaluación de satisfacción.

Análisis

En su mayoría los encuestados consideran que es muy importante evaluar la satisfacción en el trabajo, esto brinda una perspectiva sobre las necesidades que presentan los trabajadores de la UTA de manera que sea posible tener un resultado que refleje y sustente los resultados de las evaluaciones de desempeño.

5. ¿El resultado de la evaluación de desempeño que se realiza en la UTA tiene alguna afectación en su autoestima?

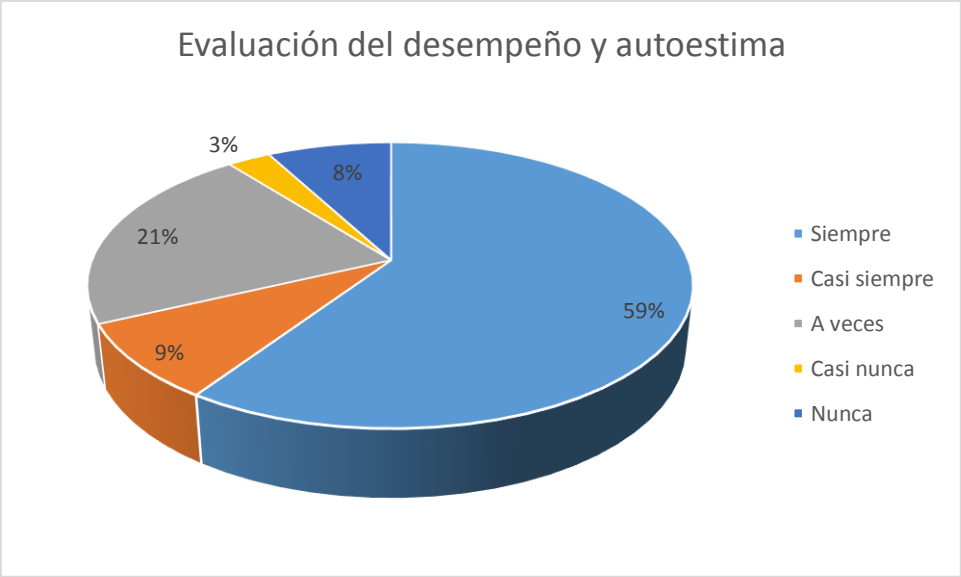
Tabla 10: Evaluación del desempeño y autoestima

	FRECUENCIA	**PORCENTAJE**
Siempre	152	59%
Casi siempre	22	9%
A veces	55	21%
Casi nunca	7	3%
Nunca	20	8%
TOTAL	**256**	**100%**

Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Gráfico 10: Evaluación del desempeño y autoestima



Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Interpretación

El 59% de los encuestados indican que el resultado obtenido en la evaluación de desempeño realizado por la UTA siempre afecta su autoestima, el 9% considera que casi siempre su autoestima se ve afectada por los resultados de la evaluación, un 21% manifiesta que a veces la evaluación de desempeño afecta el autoestima de los empleados, el 3% cree que casi nunca su autoestima es afectado por los resultados de la evaluación y el 8 % restante indica que el resultado de la evaluación de desempeño nunca afecta su autoestima.

Análisis

Un porcentaje considerable de encuestados ha manifestado que el resultado de la evaluación de desempeño realizado en la UTA siempre tiene alguna afectación en su autoestima, por lo que se puede indicar que es necesario realizar algún tipo de seguimiento para mejorar esta reacción por parte de los trabajadores de la UTA.

6. ¿Existen planes de capacitación en la UTA programados en función de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?

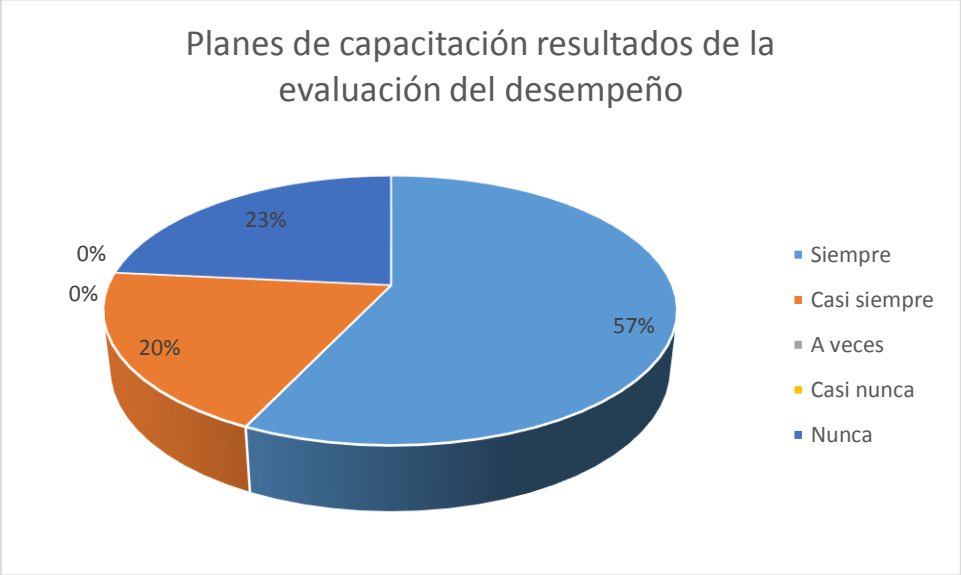
Tabla 11: Planes de capacitación resultado de la evaluación del desempeño

	FRECUENCIA	**PORCENTAJE**
Siempre	146	57%
Casi siempre	50	20%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	60	23%
TOTAL	**256**	**100%**

Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Gráfico 11: Planes de capacitación resultado de la evaluación de desempeño



Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Interpretación

Del total de encuestados el 57% indica que en la UTA siempre existen planes de capacitación programados en función de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, el 20% afirma que estas capacitaciones casi siempre existen, un 23% manifiesta que dichos planes de capacitación nunca existen.

Análisis

La apreciación del personal encuestado refleja que en su mayoría conoce de la existencia de planes de capacitación orientados en función de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, indicando de esta forma que la aplicación del subsistema de evaluación va ligado con el subsistema de capacitación, generando procesos que permitan fortalecer ciertos aspectos propios de cada cargo y mejorar así el servicio otorgado por el personal administrativo.

7. ¿Cómo califica a la comunicación interna dentro de la dependencia donde usted trabaja?

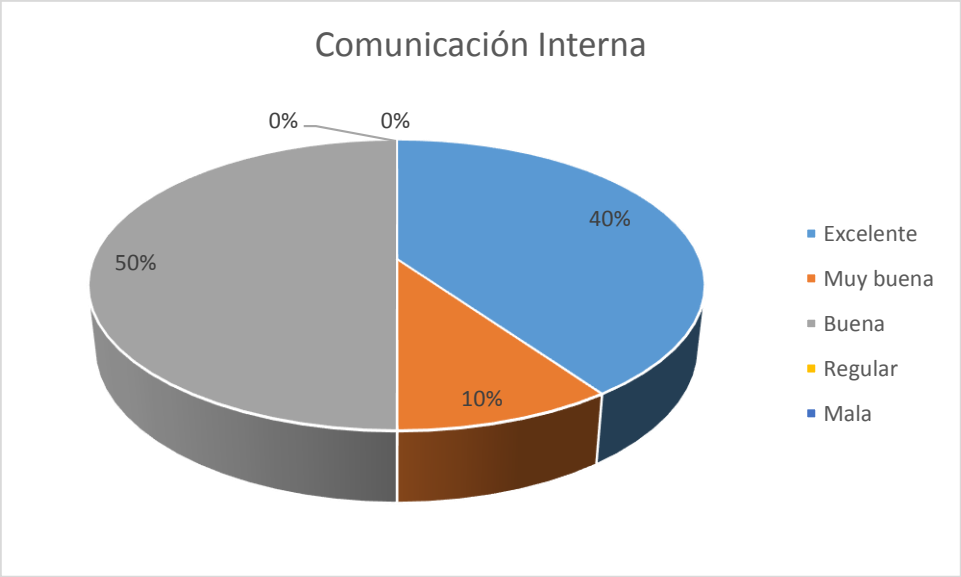
Tabla 12: Comunicación interna

	FRECUENCIA	**PORCENTAJE**
Excelente	103	40%
Muy buena	25	10%
Buena	128	50%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	**256**	**100%**

Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Gráfico 12: Comunicación interna



Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Interpretación

Para el 40% de los encuestados, la comunicación interna dentro de las diferentes dependencias es excelente, un 10% manifiesta que la comunicación es muy buena, y el 50% indica que la comunicación es buena.

Análisis

Si bien es cierto la comunicación es una parte fundamental del desarrollo efectivo de toda organización, en las encuestas se visualiza que existen cosas por pulir en este ámbito debido a que sería necesario que en cada dependencia exista una comunicación apreciada como excelente o muy buena, de modo que los procesos de cada dependencia sean tratados con la forma más cautelosa cuidando los intereses de la comunidad Universitaria.

8. ¿Cree usted que el factor psicológico de cada trabajador influye en el desempeño de las actividades?

Tabla 13: Factor psicológico influencia en el desempeño

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	100	39%
Casi siempre	73	29%
A veces	23	9%
Casi nunca	0	0%
Nunca	60	23%
TOTAL	**256**	**100%**

Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Gráfico 13: Factor psicológico influencia en el desempeño

Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Interpretación

El 39% de los encuestados afirma que el factor psicológico siempre influye en el desempeño de las actividades, el 29% indica que el factor psicológico casi siempre influye en el desempeño de funciones, el 9% manifiesta que solamente a veces el factor psicológico influye en el desempeño, y el 23% comenta que nunca el factor psicológico influye en el desempeño de las actividades de los cargos.

Análisis

Al observar que existen respuestas variadas en la encuesta, se consideran los valores mayores a la media y se afirma que en efecto alrededor del 68% consideran que el factor psicológico si tiene influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la UTA, esto genera una perspectiva sobre la necesidad de poder evaluar y atender algunos aspectos psicológicos de las personas que pueden afectar al desarrollo eficaz de las funciones de cada cargo.

9. ¿Considera usted que la UTA debería evaluar tanto el aspecto laboral como psicológico y emocional de los trabajadores de modo que se tenga una evaluación integral?

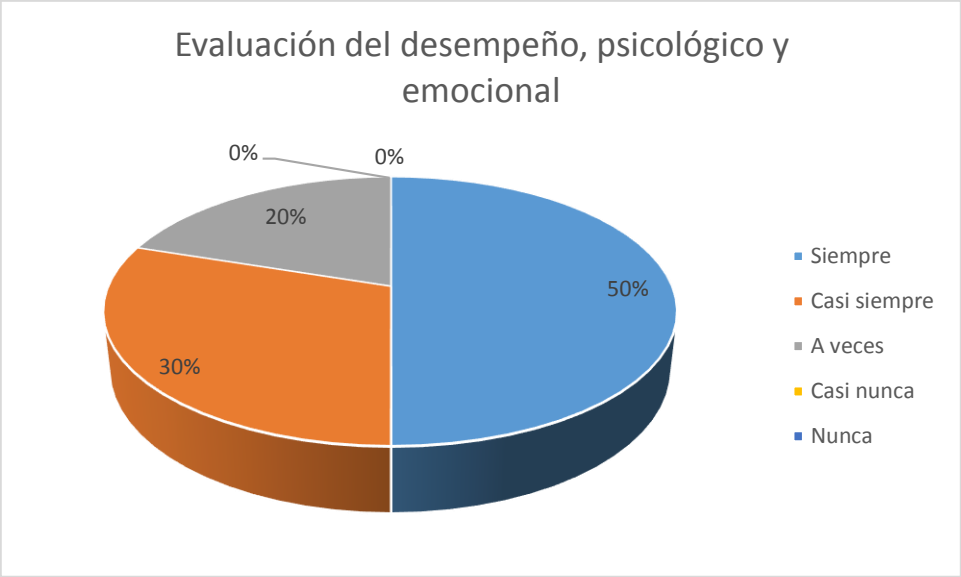
Tabla 14: Evaluación del desempeño, psicológico y emocional

	FRECUENCIA	**PORCENTAJE**
Siempre	128	50%
Casi siempre	77	30%
A veces	51	20%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	**256**	**100%**

Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Gráfico 14: Evaluación del desempeño, psicológico y emocional



Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Interpretación

De la totalidad de los encuestados el 50% considera que la UTA siempre debería evaluar a loa trabajadores tanto el aspecto laboral como psicológico y motivacional, un 30% afirma que la UTA casi siempre debería evaluar en sus trabajadores tanto el aspecto laboral como psicológico de sus trabajadores, y el 20% indica que la evaluación del aspecto laboral y psicológico debería aplicarse solamente a veces.

Análisis

Se puede analizar que los trabajadores de la UTA tienen una necesidad respecto al proceso de evaluación que se lleva a cabo en la Institución, donde es requerido incorporar una evaluación de aspectos psicológicos y motivacionales de manera que se tenga una evaluación integral y se busque mejorar el bienestar de los trabajadores.

10. ¿Recibe la información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

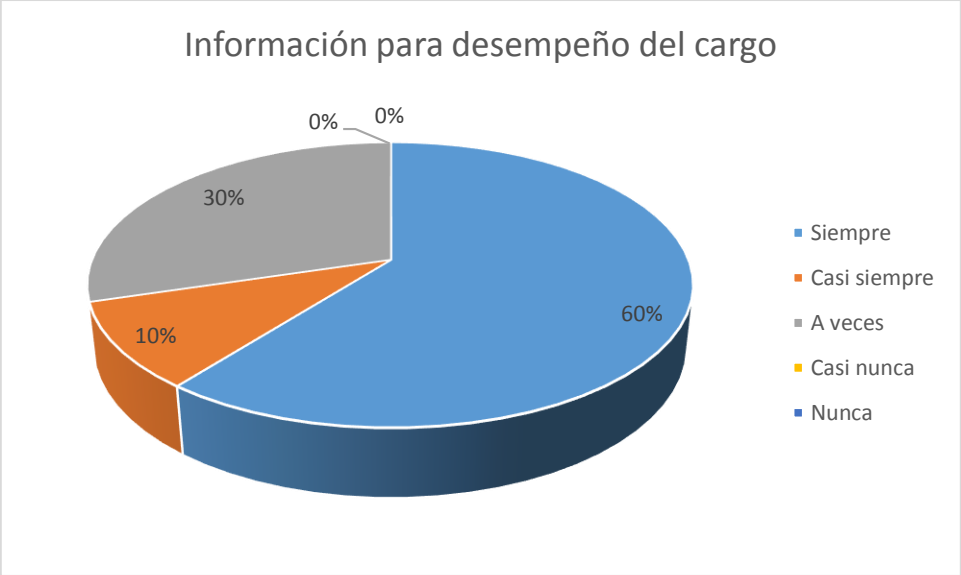
Tabla 15: Información para desempeño del cargo

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	155	60%
Casi siempre	25	10%
A veces	76	30%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	**256**	**100%**

Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Gráfico 15: Información para desempeño del cargo



Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Interpretación

El 60% de los encuestados afirma que siempre reciben la formación necesaria para

desempeñar las funciones de sus cargos, el 10% manifiesta que casi siempre reciben la formación necesaria para desempeñar sus cargos, y el 30% indica que a veces reciben la formación que sus cargos requieren.

Análisis

Un porcentaje mayoritario de encuestados afirma que siempre han recibido la formación necesaria para poder realizar sus funciones, lo que significa que el proceso de inducción se realiza de una manera adecuada.

11. ¿Resuelve los problemas relacionados a su trabajo sin requerir ayuda?

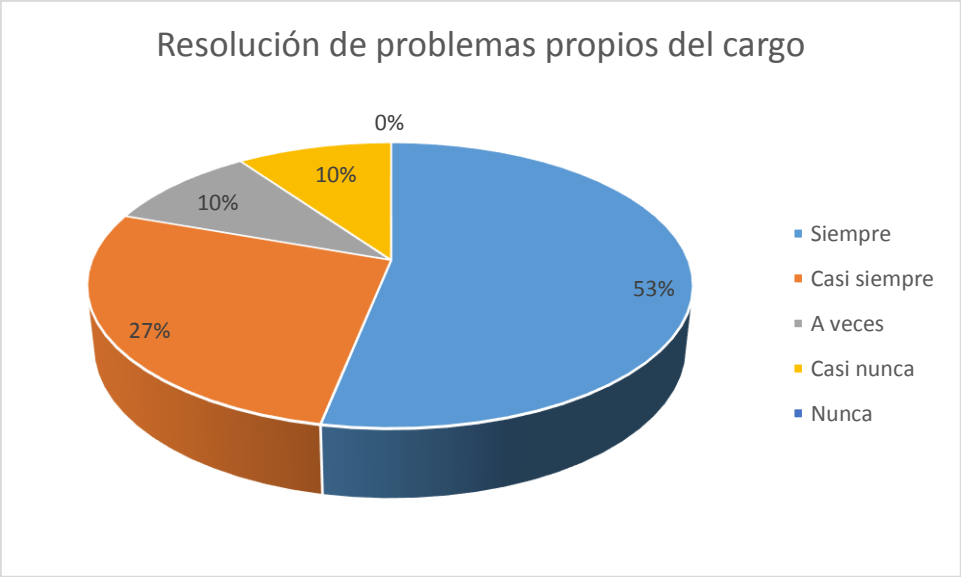
Tabla 16: Resolución de problemas propios del cargo

	FRECUENCIA	**PORCENTAJE**
Siempre	136	53%
Casi siempre	70	27%
A veces	25	10%
Casi nunca	25	10%
Nunca	0	0%
TOTAL	**256**	**100%**

Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Gráfico 16: Resolución de problemas propios del cargo



Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Interpretación

El 53% de los encuestados afirman que siempre resuelven los problemas relacionados a su trabajo sin requerir ayuda, el 27% indica que casi siempre los resuelven, y el 10% manifiestan que a veces los problemas relacionados a su trabajo son resueltos sin necesidad de requerir ayuda.

Análisis

Los resultados muestran que los trabajadores de la UTA tienen independencia en sus cargos y que su formación les permite tener un conocimiento vasto acerca de la resolución de problemas que se generen en el desempeño de sus funciones cotidianas.

12. ¿Su trabajo le permite utilizar los conocimientos que usted tiene?

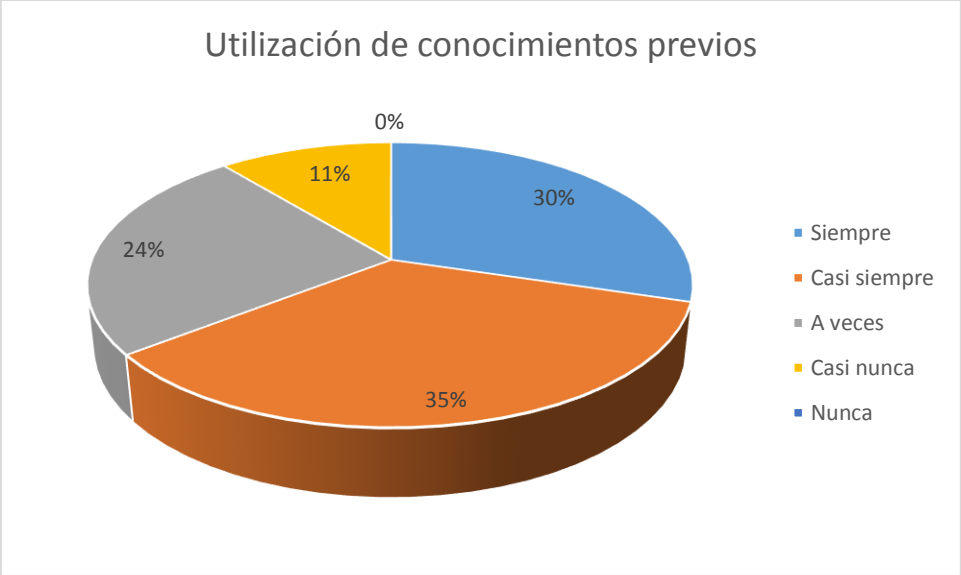
Tabla 17: Utilización de conocimientos previos

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	76	30%
Casi siempre	89	35%
A veces	63	25%
Casi nunca	28	11%
Nunca	0	0%
TOTAL	**256**	**100%**

Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Gráfico 17: Utilización de conocimientos previos



Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Interpretación

La información recopilada por parte de los trabajadores de la UTA el 30% indica

que siempre utilizan los conocimientos que tienen para realizar su trabajo, el 35% manifiesta que casi siempre utilizan sus conocimientos, un 20% afirma que los conocimientos que tienen lo utilizan veces para realizar su trabajo, y un 11% concuerda con que casi nunca utilizan sus conocimientos.

Análisis

Los datos obtenidos de esta pregunta permiten indicar que los trabajadores no están subvalorados y que en su mayoría aplican los conocimientos adquiridos de alguna u otra forma en el desempeño de sus funciones actuales, de esto se puede inferir que la UTA cuenta con personal de experiencia en sus diferentes puestos administrativos.

13. ¿Considera que su trabajo requiere el desarrollo de otras capacidades para desempeñar sus actividades diarias?

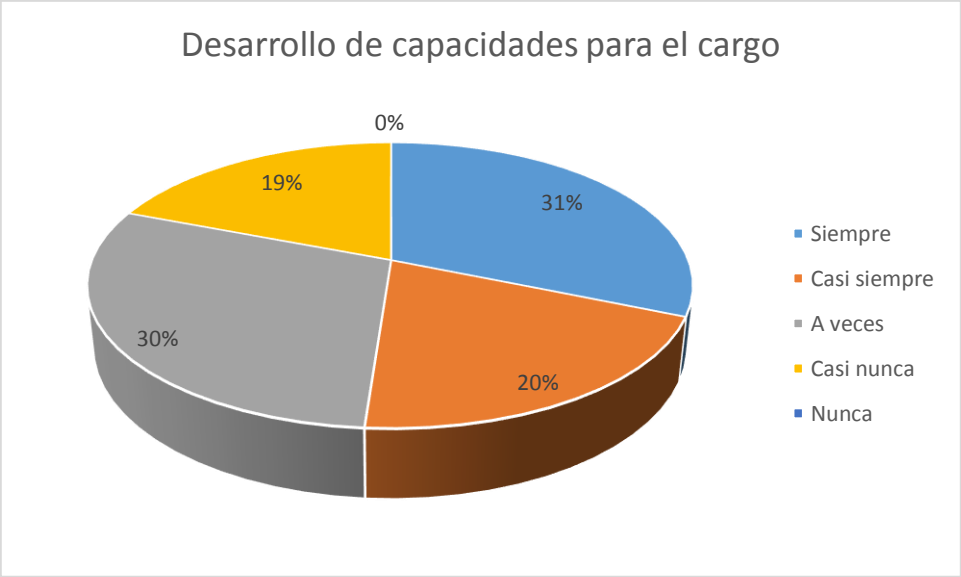
Tabla 18: Desarrollo de capacidades adicionales para el cargo

	FRECUENCIA	**PORCENTAJE**
Siempre	80	31%
Casi siempre	51	20%
A veces	76	30%
Casi nunca	49	19%
Nunca	0	0%
TOTAL	**256**	**100%**

Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Gráfico 18: Desarrollo de capacidades adicionales para el cargo



Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Interpretación

El 31% de los encuestados afirman que el desempeño de sus actividades siempre requiere desarrollar otras capacidades, un 20% indica que casi siempre se necesita desarrollar capacidades adicionales para el desempeño de sus funciones, el 30% manifiesta que la adquisición de otras capacidades para desempeñar su trabajo a veces es requerido, y el 19% muestra que casi nunca se necesita desarrollar capacidades adicionales para el desempeño de funciones de los trabajadores de la UTA.

Análisis

El desempeño de funciones propias de cada cargo genera que los trabajadores vean la necesidad de aprender y desarrollar capacidades adicionales para el desempeño efectivo de su trabajo, la información recabada en la investigación es un indicador de que los trabajadores de la UTA no tienen ninguna objeción con los cambios que se puedan generar en el transcurso de su tiempo de labores en la institución

14. ¿Cree usted que su trabajo es valorado?

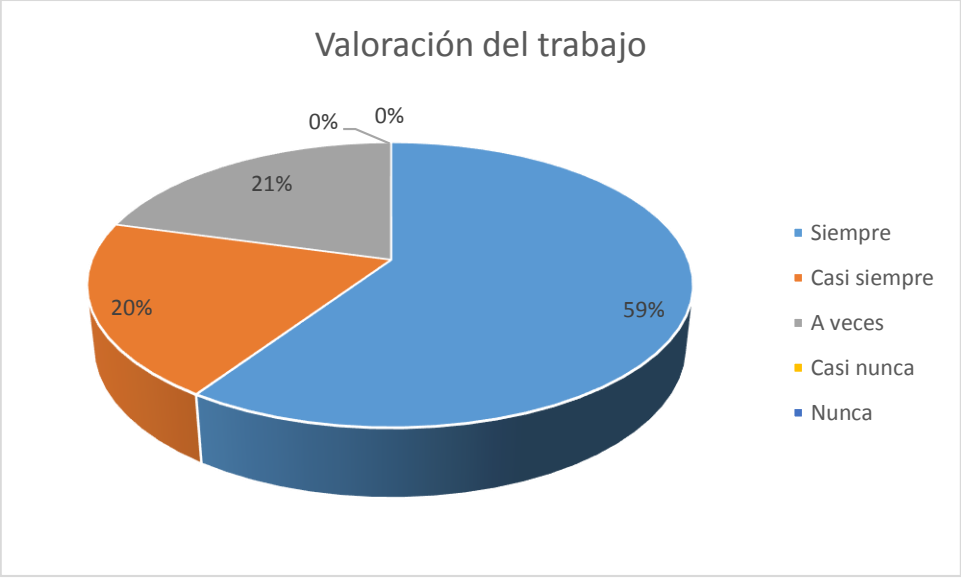
Tabla 19: Valoraciónn del trabajo

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	152	59%
Casi siempre	51	20%
A veces	53	21%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	**256**	**100%**

Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Gráfico 19: Valoración del Trabajo



Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Interpretación

El 59% de los trabajadores de la UTA consideran que su trabajo siempre es

valorado, el 20% de los mismos trabajadores afirman que la valoración de su trabajo sucede casi siempre, y el 21% indica que a veces su trabajo es valorado.

Análisis

Un grupo considerable de trabajadores de la UTA sienten que su trabajo es valorado, sin embargo un número que tiende a la media de encuestados indica que no siempre perciben que su trabajo es valorado, esto podría brindar información sobre algunas medidas que son requeridas para mejorar esta situación y tener una respuesta favorable del 100%.

15. ¿Cuándo realiza su trabajo, puede usted saber si lo está realizando bien, en cada paso?

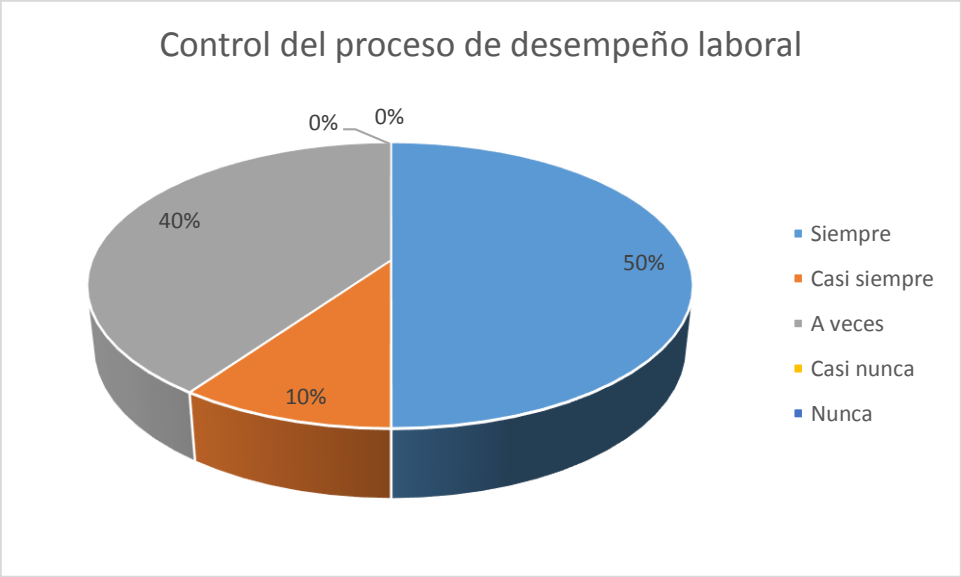
Tabla 20: Control del proceso de desempeño laboral

	FRECUENCIA	**PORCENTAJE**
Siempre	128	50%
Casi siempre	25	10%
A veces	103	40%
Casi nunca		0%
Nunca		0%
TOTAL	**256**	**100%**

Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Gráfico 20: Control del proceso de desempeño laboral



Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Interpretación

El 50% de los trabajadores de la UTA afirman que siempre pueden saber si están realizando bien su trabajo en cada paso, un 10% considera que casi siempre saben si su trabajo está realizándose bien en cada paso, el 40% indicaron que a veces es posible saber si su trabajo está siendo realizado bien en cada paso.

Análisis

Un gran porcentaje de trabajadores de la UTA indica que pueden saber si su trabajo está siendo realizado correctamente en cada paso del desarrollo del mismo.

16. ¿Considera que dentro de su carga laboral, existen actividades que no le permiten crecer profesionalmente?

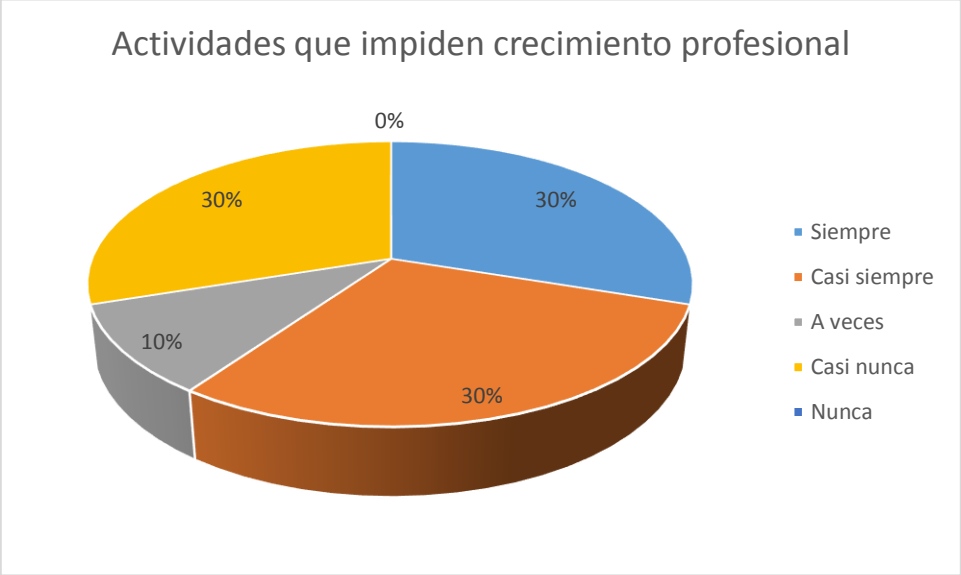
Tabla 21: Actividades que impiden crecimiento profesional

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	77	30%
Casi siempre	76	30%
A veces	26	10%
Casi nunca	77	30%
Nunca	0	0%
TOTAL	**256**	**100%**

Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Gráfico 21: Actividades que impiden crecimiento profesional



Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Interpretación

De los encuestados en la investigación, el 35% manifiestan que siempre existen actividades laborales que no permiten el crecimiento profesional de los trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato, el 30% indica que casi siempre existen actividades que no permiten su crecimiento profesional, un 10% afirma que a veces existen actividades que frenan su crecimiento profesional, y un 30% expone que casi nunca existen actividades que no permitan el desarrollo profesional de los trabajadores.

Análisis

Considerar el crecimiento profesional como resultado de las actividades desempeñadas en los cargos es un factor observable dentro de los trabajadores de la UTA, por lo tanto se puede decir que existe una relación positiva entre el perfil de los cargos y el perfil del profesional que lo desempeña.

17. ¿Cree necesario realizar una planificación de sus actividades laborales diarias?

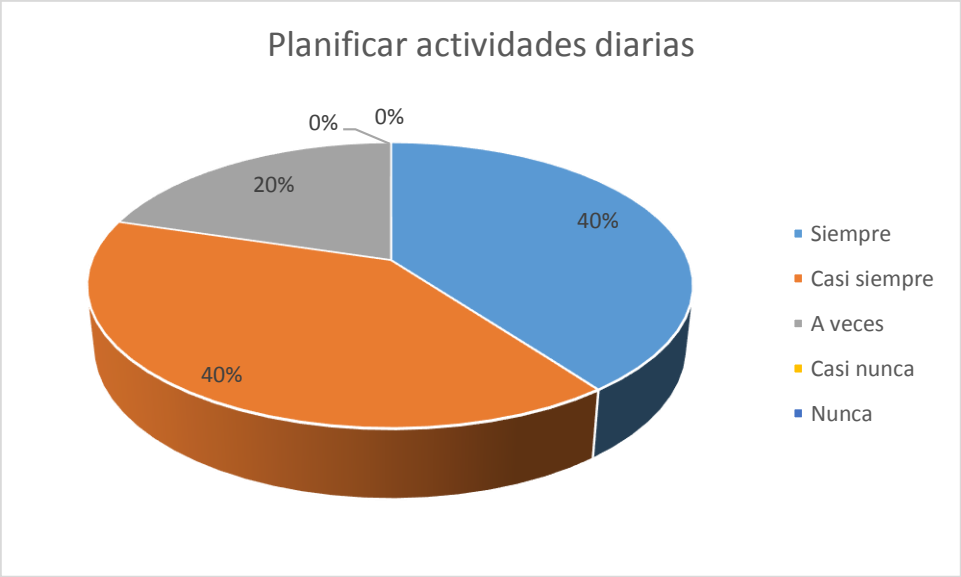
Tabla 22: Planificar actividades diarias

	FRECUENCIA	**PORCENTAJE**
Siempre	102	40%
Casi siempre	102	40%
A veces	52	20%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	**256**	**100%**

Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Gráfico 22: Planificar actividades diarias



Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Interpretación

De los encuestados que colaboraron en el estudio el 40% afirma que siempre es necesario realizar una planificación de las actividades a desarrollarse a diario, un 40% manifiesta que casi siempre se requiere planificar las tareas y el 20% indica que a veces se planifica las actividades diarias a desempeñarse.

Análisis

La planificación de actividades a desempeñarse diariamente es necesario para ordenar los procesos y priorizar aquellos trámites que requieran una atención urgente además ayuda a evitar la acumulación de procesos administrativos.

18. ¿Considera que usted es el responsable de las tareas que le son asignadas?

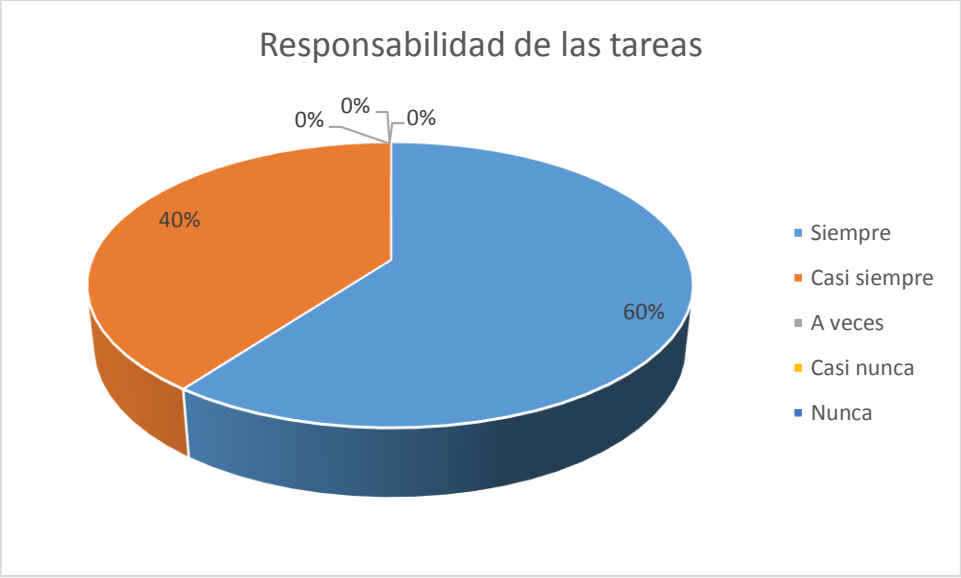
Tabla 23: Responsabilidad en las tareas

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	154	60%
Casi siempre	102	40%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	**256**	**100%**

Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Gráfico 23: Responsabilidad en las tareas



Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

Interpretación

Del total de encuestados el 60% afirma que siempre son responsables de las actividades que desempeñan, y el 40% manifiesta que casi siempre son responsables del desempeño de las actividades de sus cargos.

Análisis

La responsabilidad dentro de cada puesto de trabajo es un indicativo de compromiso con el puesto y con la Institución, por lo tanto es posible interpretar que los trabajadores de la UTA son conscientes que el desempeño de sus funciones son responsabilidad de cada uno de ellos.

4.3. Análisis e interpretación general de resultados

El proceso de evaluación del desempeño en la Universidad Técnica de Ambato abarca varios puntos relacionados a cada cargo sin embargo no se hacen evaluaciones para medir la satisfacción del personal, haciendo que el proceso no se perciba completamente integral.

La comunicación existente dentro de la Universidad Técnica de Ambato es una fortaleza desde la perspectiva del personal administrativo, de manera que esto genera ventajas organizacionales para mejorar el desempeño adecuado de las funciones de cada cargo.

El factor psicológico y emocional juega un papel importante dentro del desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato debido a que los resultados de las evaluaciones pueden tener una reacción favorable o desfavorable en el autoestima de los colaboradores, provocando que se sienta que el trabajo realizado no es valorado y que las tareas asignadas no permiten el desarrollo profesional del individuo.

El personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato aplica de manera práctica el proceso administrativo (planificar, organizar, dirigir y controlar) en cada actividad que realiza y se siente responsable directo de las tareas que le son asignadas.

Existen habilidades complementarias que el personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato necesita desarrollar para el correcto desempeño de las funciones asignadas a cada cargo de manera que se aplique tanto los conocimientos previos cono los adquiridos en las diferentes etapas del desarrollo de las actividades.

4.4. Verificación de la hipótesis

4.4.1. Planteamiento de la hipótesis con análisis de regresión simple

4.4.1.1. Modelo lógico

a. Hipótesis nula

H_0 = El desarrollo de los procesos administrativos en las dependencias de la Universidad Técnica de Ambato NO son influenciadas por el desempeño de los servidores públicos

b. Hipótesis alternativa

H_i = El desarrollo de los procesos administrativos en las dependencias de la Universidad Técnica de Ambato SI son influenciadas por el desempeño de los servidores públicos

4.1.1.2. Modelo matemático

Ho: r = 0

Hi : r ≠ 0

4.1.1.3. Modelo Estadístico

y = bx + c

$$c = \frac{\sum Y}{n} - \frac{b\sum X}{n}$$

$$b = \frac{n\sum(XY) - \sum Y * \sum X}{n\sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\left[n\sum X^2 - (\sum X)^2\right]\left[n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\right]}}$$

4.1.1.4. Determinación de la correlación de regresión

Tabla 24: Cálculo de correlación mediante SPSS

		Evaluación Integral	Medición de Satisfacción	Ventajas de evaluación	Evaluación de satisfacción	Evaluación y autoestima	Capacitación	Comunicación interna	Factor psicológico en el desempeño	Complementar evaluación	Formación del cargo	Resolución de problemas del cargo	Aplicación de conocimientos	Desarrollo de capacidades	Valoración del trabajo	Control de actividades	Crecimiento profesional	Planificación de actividades	Responsabilidad de tareas
Evaluación integral	Correlación de Pearson	1																	
Medición de satisfacción	Correlación de Pearson	0,503	1																
	Sig. (bilateral)	0,139																	
Ventajas de evaluación	Correlación de Pearson	0,353	0,787	1															
	Sig. (bilateral)	0,317	0,007																
Evaluación de satisfacción	Correlación de Pearson	0,125	0,643	0,831	1														
	Sig. (bilateral)	0,732	0,045	0,003															
Evaluación y autiestima	Correlación de Pearson	0,333	0,842	0,954	0,882	1													
	Sig. (bilateral)	0,347	0,002	0,000	0,001														
Capacitación	Correlación de Pearson	0,353	0,787	1,000	0,831	0,954	1												
	Sig. (bilateral)	0,317	0,007	0,000	0,003	0,000													
Comunicación interna	Correlación de Pearson	0,168	0,461	0,219	0,359	0,306	0,219	1											
	Sig. (bilateral)	0,644	0,180	0,543	0,308	0,389	0,543												

Factor psicológico en el desempeño	Correlación de Pearson	0,266	0,592	0,792	0,684	0,664	0,792	-0,021	1										
	Sig. (bilateral)	0,458	0,071	0,006	0,029	0,036	0,006	0,953											
Complementar evaluación	Correlación de Pearson	0,000	0,502	0,779	0,817	0,817	0,779	0,312	0,508	1									
	Sig. (bilateral)	1,000	0,139	0,008	0,004	0,004	0,008	0,380	0,134										
Formación del cargo	Correlación de Pearson	0,439	0,907	0,924	0,797	0,976	0,924	0,271	0,665	0,726	1								
	Sig. (bilateral)	0,204	0,000	0,000	0,006	0,000	0,000	0,449	0,036	0,018									
Resolución de problemas del cargo	Correlación de Pearson	0,393	0,496	0,661	0,165	0,515	0,661	-0,179	0,462	0,268	0,564	1							
	Sig. (bilateral)	0,261	0,145	0,037	0,649	0,128	0,037	0,620	0,179	0,455	0,090								
Aplicación de conocmientos	Correlación de Pearson	0,000	0,484	0,255	0,295	0,400	0,255	0,660	-0,140	0,372	0,415	0,124	1						
	Sig. (bilateral)	1,000	0,156	0,477	0,409	0,252	0,477	0,038	0,700	0,290	0,233	0,733							
Desarrollo de capacidades	Correlación de Pearson	0,568	0,419	0,642	0,368	0,443	0,642	0,247	0,592	0,253	0,419	0,643	0,000	1					
	Sig. (bilateral)	0,087	0,228	0,046	0,295	0,199	0,046	0,491	0,071	0,481	0,228	0,045	1,000						
Valoración del trabajo	Correlación de Pearson	0,296	0,609	0,851	0,768	0,813	0,851	-0,079	0,774	0,608	0,806	0,597	0,208	0,516	1				
	Sig. (bilateral)	0,406	0,061	0,002	0,009	0,004	0,002	0,827	0,009	0,062	0,005	0,068	0,565	0,127					
Control de actividades	Correlación de Pearson	0,335	0,213	0,018	0,142	0,204	0,018	0,685	-0,406	0,231	0,200	-0,243	0,572	-0,057	-0,186	1			
	Sig. (bilateral)	0,344	0,554	0,961	0,696	0,572	0,961	0,029	0,244	0,521	0,579	0,499	0,084	0,875	0,608	5,00			
Crecimiento profesional	Correlación de Pearson	0,132	0,389	0,595	0,473	0,411	0,595	0,230	**0,774**	0,448	0,389	0,431	0,138	0,703	0,583	-0,318	1		

	Sig. (bilateral)	0,717	0,267	0,069	0,168	0,238	0,069	0,523	0,009	0,194	0,267	0,213	0,703	0,023	0,077	0,371	5,00		
Planificación de Actividades	Correlación de Pearson	0,211	0,113	0,269	0,147	0,113	0,269	0,595	0,234	0,240	0,059	0,186	0,222	0,696	0,033	0,255	0,646	1	
	Sig. (bilateral)	0,558	0,755	0,453	0,684	0,757	0,453	0,070	0,516	0,505	0,871	0,607	0,538	0,025	0,927	0,477	0,044	3,00	
Responsabilidad de tareas	Correlación de Pearson	0,000	0,087	0,319	0,354	0,270	0,319	-0,087	0,522	0,575	0,272	0,041	0,000	0,073	0,408	-0,130	0,578	0,218	1
	Sig. (bilateral)	1,000	0,812	0,369	0,316	0,450	0,369	0,812	0,122	0,082	0,447	0,911	1,000	0,840	0,242	0,721	0,080	0,545	

Elaborado por: Paula Crisón

Fuente: Encuesta

En conclusión, al determinar que los coeficientes de correlación son indicadores numéricos de la magnitud y dirección de la correlación lineal entre dos variables, y estos valores pueden estar entre – 1 y +1, subdivido de la siguiente manera:

- - 1, 00 Correlación negativa perfecta
- -1, 95 Correlación negativa fuerte
- -0, 50 Correlación negativa moderada
- - 0, 01 Correlación negativa débil
- 0, 00 Ninguna correlación
- + 0, 01 Correlación positiva débil
- + 0,50 Correlación positiva moderada
- + 0,95 Correlación positiva fuerte
- +1, 00 Correlación positiva perfecta (Levin & Rubin, 2004).

Con un índice de Pearson de 0.774, con la medición de las variables Factor psicológico en el desempeño y Crecimiento profesional, es posible indicar que existe una correlación positiva moderada con tendencia a fuerte.

Conclusión

La correlación positiva moderada entre factores de cada variable como son: procesos administrativos y evaluación del desempeño, y el Alfa de Cronbach de 0.933, brindan mayor seguridad e importancia a la investigación y su instrumento de recolección de datos, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa al tener un valor de correlación de Pearson de 0.774, siendo que:

H_i = El desarrollo de los procesos administrativos en las dependencias de la Universidad Técnica de Ambato SI son influenciadas por el desempeño de los servidores públicos

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.Conclusiones

1. La investigación ha revelado que el proceso de evaluación del desempeño tiene cierta afectación en la autoestima de los colaboradores de la Universidad Técnica de Ambato, considerando que el factor psicológico de las personas influye en el desarrollo de las funciones de su cargo.
2. Dentro de las dependencias administrativas de la Universidad Técnica de Ambato se realiza la evaluación del desempeño bajo los parámetros establecidos por el Ministerio de Trabajo con la aplicación del formulario EVAL – 01, sin embargo los resultados de las encuestas han indicado que existe una gran necesidad por parte de los colaboradores de la UTA por tener evaluaciones psicológicas y de satisfacción laboral.
3. Es importante recalcar que los procesos administrativos desarrollados en cada dependencia de la UTA no siempre permiten el desarrollo profesional de los colaboradores desembocando en una relativa baja en la productividad del colaborador.
4. Es necesario buscar herramientas complementarias a la evaluación de desempeño actual, de modo que sea posible determinar la existencia de factores, propios del individuo, que puedan estar impidiendo un óptimo desarrollo de los procesos administrativos en las diferentes dependencias de la Universidad Técnica de Ambato.

1.2. Recomendaciones

1. Aplicar cuestionarios que permitan la evaluación de aspectos psicológicos relacionados a la ansiedad y motivacionales respecto de la satisfacción en el trabajo en el personal administrativo de la UTA de manera que se tenga una valoración integral del personal.

2. Promover el diseño de un programa de formación continua con temáticas orientadas a las diferentes necesidades profesionales acordes a cada cargo (atención al cliente, relaciones laborales, manejo de conflictos, manejo de software, etc.) para obtener un mejor desempeño de funciones por parte del personal administrativo de la UTA.

3. Gestionar y manejar procesos administrativos analizados en cada puesto considerando sus funciones principales y complementarias de manera que permitan el desarrollo profesional de los trabajadores en busca de mejorar satisfacción en el trabajo así como también potencializar el empoderamiento de los trabajadores para con la Universidad Técnica de Ambato.

4. Realizar un análisis profundo acerca de los diversos factores laborales y personales que pueden afectar al correcto y eficiente desempeño laboral en el personal administrativo de la UTA; para así determinar los caminos más adecuados y brindar una solución que genere resultados positivos tanto en los trabajadores como en la Institución.

5. Diseñar programas de apoyo psicológico para los servidores universitarios en cargos administrativos de la Universidad Técnica de Ambato, de manera que sea posible generar mayor estabilidad al velar por su bienestar profesional y personal, tomando en cuenta su punto de vista y posición frente a su desempeño laboral.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

4.1. Título de la propuesta

Evaluación psicológica y motivacional para el personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato.

4.2. Objetivos de la propuesta

4.2.1. Objetivo general

Determinar rasgos psicológicos y motivacionales que afecten los procesos de cada cargo en los trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato.

4.2.2. Objetivos específicos

- Seleccionar los cuestionarios necesarios para levantar información al respecto del estado psicológico y motivacional del personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato
- Aplicar anualmente los cuestionarios al personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato
- Diseñar un programa de seguimiento psicológico y motivacional para el personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato, con el apoyo del DIBESAU.

4.3. Planteamiento de la propuesta

Al determinar la necesidad de los colaboradores de la Universidad Técnica de Ambato por tener una evaluación integral que abarque además del aspecto laboral, los aspectos psicológicos y motivacionales, es factible proponer la aplicación de evaluaciones complementarias que permitan tener un conocimiento más profundo e íntegro del personal.

Se presenta como una de las opciones, la aplicación anual del test de ansiedad de Hamilton, donde se puede reconocer la existencia de ansiedad de las personas cuyo resultado puede reflejarse en el desempeño de sus actividades.

El test de Hamilton, aplica una escala de entre 0 y 4 en cada ítem, esta puntuación significa la intensidad y frecuencia de la presencia de los factores determinados en cada ítem, a partir de los resultados en diversos ítems es posible indicar el tipo de ansiedad que presenta el paciente, sea esta ansiedad psíquica (ítems 1, 2,3 ,4, 5, 6, y 14) o ansiedad somática (ítems 7, 8, 9, 10, 11, 12 y 13), una mayor puntuación indica una mayor intensidad en la presencia del factor evaluado y esta información varía a través del tiempo o después de recibir tratamiento psicológico (Hamilton M. , 1959) (Hamilton M. , 1969).

Este test deberá ser aplicado por profesionales que laboran en el DIBESAU siendo quienes generen las historias clínicas de cada colaborador de la UTA y proporcionado el apoyo necesario en función de los resultados obtenidos.

Cuadro 7: Test de ansiedad de Hamilton

Escala de Ansiedad de Hamilton			
Nombre del paciente: _____ **Fecha de evaluación _____ Ficha clínica: _____**			
1 **Ansiedad**	**Se refiere a la condición de incertidumbre ante el futuro que varía y se expresa desde con preocupación, inseguridad, irritabilidad, aprensión hasta con terror sobrecogedor.**		Puntaje
	0	El paciente no está ni más ni menos inseguro o irritable que lo usual	
	1	Es dudoso si el paciente se encuentre más inseguro o irritable que lo usual	
	2	El paciente expresa claramente un estado de ansiedad, aprensión o irritabilidad, que puede ser difícil de controlar. Sin embargo, no interfiere en la vida del paciente, porque sus preocupaciones se refieren a asuntos menores.	
	3	La ansiedad o inseguridad son a veces más difíciles de controlar, porque la preocupación se refiere a lesiones o daños mayores que pueden ocurrir en el futuro. Ej: la ansiedad puede experimentarse como pánico o pavor sobrecogedor. Ocasionalmente ha interferido con la vida diaria del paciente.	
	4	La sensación de pavor está presente con tal frecuencia que interfiere notablemente con la vida cotidiana del paciente.	
	Este ítem incluye la incapacidad de relajación, nerviosismo, tensión corporal, temblor y fatiga.		Puntaje

2 **Tensión**	**0**	El paciente no está ni más ni menos tenso que lo usual	
	1	El paciente refiere estar algo más nerviosos y tenso de lo usual	
	2	El paciente expresa claramente ser incapaz de relajarse, tener demasiada inquietud interna difícil de controlar, pero que no interfiere con su vida cotidiana.	
	3	La inquietud interna y el nerviosismo son tan intensos o frecuentes que ocasionalmente han interferido con el trabajo cotidiano del paciente.	
	4	La tensión y el nerviosismo interfieren todo el tiempo con la vida y el trabajo cotidiano del paciente	
3 **Miedo**	**Tipo de ansiedad que surge cuando el paciente se encuentra en situaciones especiales, que pueden ser espacios abiertos o cerrados, hacer fila, subir en un autobús o un tren. El paciente siento alivio evitando esas situaciones. Es importante notar en esta evaluación, si ha existido más ansiedad fóbica en el episodio presente que lo usual.**		Puntaje
	0	No se encuentran presentes	
	1	Presencia dudosa	
	2	El paciente ha experimentado ansiedad fóbica, pero ha sido capaz de combatirla.	
	3	Ha sido difícil para el paciente combatir o controlar su ansiedad fóbica, lo que ha interferido hasta cierto grado con su vida y trabajo cotidianos.	
	4	La ansiedad fóbica ha interferido notablemente con la vida y el trabajo cotidiano	

4 **Insomnio**	**Se refiere a la experiencia subjetiva del paciente de la duración del sueño (horas de sueño en un período de 24 horas), la profundidad o ligereza del sueño, y su continuidad o discontinuidad. Nota: la administración de hipnóticos o sedantes no se tomará en cuenta.**		Puntaje
	0	Profundidad y duración del sueño usuales	
	1	Es dudoso si la duración del sueño está ligeramente disminuida (ej: dificultad para conciliar el sueño), sin cambios en la profundidad del sueño.	
	2	La profundidad del sueño está también disminuida, con un sueño más superficial. El sueño en general está algo trastornado.	
	3	La duración y la profundidad del sueño están notablemente cambiadas. Los períodos discontinuos de sueño suman pocas horas en un período de 24 horas.	
	4	Hay dificultad para evaluar la duración del sueño, ya que es tan ligero que el paciente refiere períodos cortos de adormecimiento, pero nunca sueño real.	
5 **Dificultades en la concentración y la memoria**	**Se refiere a las dificultades para concentrarse, para tomar decisiones acerca de asuntos cotidianos y alteraciones de la memoria.**		Puntaje
	0	El paciente no tiene ni más ni menos dificultades que lo usual en la concentración y la memoria.	

	1	Es dudoso si el paciente tiene dificultades en la concentración y/o memoria	
	2	Aún con esfuerzo es difícil para el paciente concentrarse en su trabajo diario de rutina.	
	3	Dificultad más pronunciada para concentrarse, en la memoria o en la toma de decisiones. Ej: tiene dificultad para leer un artículo en el periódico o ver un programa de TV completo. Se califica '3', siempre que la dificultad de concentración no influya en la entrevista.	
	4	El paciente muestra durante la entrevista dificultad para concentrarse o en la memoria, y/o toma decisiones con mucha tardanza.	
6 **Animo deprimido**	**Comunicación verbal y no verbal de tristeza, depresión, desaliento, inutilidad y desesperanza.**		Puntaje
	0	Animo natural	
	1	Es dudoso si el paciente está más desalentado o triste que lo usual. Ej: el paciente vagamente comenta que está más deprimido que lo usual.	
	2	El paciente está más claramente preocupado por experiencias desagradables, aunque no se siente inútil ni desesperanzado.	

	3	El paciente muestra signos no verbales claros de depresión y/o desesperanza.	
	4	El paciente enfatiza su desaliento y desesperanza y los signos no verbales dominan la entrevista, durante la cual el paciente no puede distraerse.	
7 **Síntomas somáticos generales (musculares)**	**Incluyen debilidad, rigidez, hipersensibilidad o dolor franco de localización muscular difusa. Ej: dolor mandibular o del cuello.**		
	0	No se encuentran presentes	Puntaje
	1	Presencia dudosa	
	2	El paciente ha experimentado ansiedad fóbica, pero ha sido capaz de combatirla.	
	3	Ha sido difícil para el paciente combatir o controlar su ansiedad fóbica, lo que ha interferido hasta cierto grado con su vida y trabajo cotidianos.	
	4	La ansiedad fóbica ha interferido notablemente con la vida y el trabajo cotidiano.	
8 **Síntomas somáticos generales (sensoriales)**	**Incluye aumento de la fatigabilidad y debilidad los cuales se constituyen en reales alteraciones de los sentidos. Incluye tinitus, visión borrosa, bochornos y sensación de pinchazos.**		Puntaje
	0	No presente	
	1	Es dudoso si las molestias referidas por el paciente son mayores que lo usual.	

	2	La sensación de presión en los oídos alcanza el nivel de zumbido, en los ojos de alteraciones visuales y en la piel de pinchazo o parestesia.	
	3	Los síntomas generales interfieren hasta cierto punto con la vida diaria y laboral del paciente.	
	4	Los síntomas sensoriales generales están presentes la mayor parte del tiempo e interfiere claramente en la vida diaria y laboral del paciente.	
9 **Síntomas cardiovasculares**	**Incluye taquicardia, palpitaciones, opresión, dolor torácico, latido de venas y arterias y sensación de desmayo.**		Puntaje
	0	No presentes	
	1	Dudosamente presentes	
	2	Los síntomas están presentes pero el paciente los puede controlar.	
	3	El paciente tiene frecuentes dificultades en controlar los síntomas cardiovasculares, los cuales interfieren hasta cierto punto en la vida diaria y laboral	
	4	Los síntomas cardiovasculares están presentes la mayor parte del tiempo e interfieren claramente en la vida diaria y laboral del paciente.	

10 **Síntomas respiratorios**	**Incluye sensaciones de constricción o de contracción en la garganta o pecho, disnea que puede llevar a sensación de atoro y respiración suspirosa..**		Puntaje
	0	No presente	
	1	Dudosamente presente	
	2	Los síntomas respiratorios están presentes pero el paciente puede controlarlos.	
	3	El paciente tiene frecuentes dificultades en controlar los síntomas respiratorios, los cuales interfieren hasta cierto punto con la vida diaria y laboral de él.	
	4	Los síntomas respiratorios están presentes la mayor parte del tiempo e interfieren claramente con la vida diaria y laboral del paciente.	
11 **Síntomas gastrointestinales**	**Incluye dificultades para deglutir, sensación de "vacío en el estómago", dispepsia, ruidos intestinales audibles y diarrea.**		Puntaje
	0	No presentes	
	1	Dudosamente presentes (o dudoso si es distinto a las molestias habituales del paciente).	
	2	Una o más de las molestias descritas arriba están presentes pero el paciente las puede controlar.	

	3	El paciente tiene frecuentes dificultades en controlar los síntomas gastrointestinales, los cuales interfieren hasta cierto punto en la vida diaria y laboral del enfermo (tendencia a no controlar la defecación)	
	4	Los síntomas gastrointestinales están presentes la mayor parte del tiempo e interfieren claramente en la vida diaria y laboral del paciente.	
12 **Síntomas genito urinarios**	**Incluye síntomas no orgánicos o psíquicos tales como polaquiuria, irregularidades menstruales, anorgasmia, dispareunia, eyaculación precoz, pérdida de la erección.**		Puntaje
	0	No presentes	
	1	Dudosamente presentes (o dudoso si es distinto de las sensaciones genito urinarias frecuentes del paciente).	
	2	Uno o más de los síntomas mencionados están presentes, pero no interfieren con la vida diaria y laboral del presente.	
	3	El paciente tiene frecuentemente uno o más de los síntomas genito-urinarios mencionados arriba, de tal magnitud que interfieren hasta cierto punto con la vida diaria y laboral del paciente.	

	4	Los síntomas genito-urinarios están presentes la mayor parte del tiempo e interfieren claramente con la vida diaria y laboral del paciente.	
13 **Síntomas autonómicos**	**Incluye sequedad de boca, enrojecimiento facial o palidez, transpiración y mareo.**		Puntaje
	0	No se encuentran presentes	
	1	Presencia dudosa	
	2	Una o más de las molestias autonómicas descritas más arriba están presentes pero no interfieren con la vida diaria y laboral del paciente.	
	3	El paciente tiene frecuentemente uno o más de los síntomas autonómicos mencionados arriba, de tal magnitud que interfieren hasta cierto punto en la vida diaria y laboral del paciente.	
	4	Los síntomas autonómicos están presentes la mayor parte del tiempo e interfieren claramente con la vida diaria y laboral del paciente.	
14 **Conducta durante la entrevista**	**Incluye comportamiento del paciente durante la entrevista. ¿Estaba el paciente tenso, nervioso, agitado, impaciente, tembloroso, palido, hiperventilando o transpirando**		Puntaje
	0	El paciente no parece ansioso	
	1	Es dudoso que el paciente esté ansioso	

	2	El paciente está moderadamente ansioso	
	3	El paciente está claramente ansioso	
	4	El paciente está abrumado por la ansiedad. Tiritando y temblando completamente.	

Fuente: (Hamilton M. , 1969)

Adaptado por: Paula Crisón

Además de la aplicación del test de ansiedad de Hamilton, se propone aplicar el test de satisfacción laboral S20/23 elaborado por Meliá J., y Peiró J., este cuestionario considera factores psicológicos y laborales del grado de satisfacción e insatisfacción del personal en su lugar de trabajo, su estructura tiene una perspectiva científica con mucha practicidad que permite obtener una evaluación adecuada y correcta del nivel de satisfacción laboral en las empresas (1998, pág. 36).

Cuadro 8: Test de satisfacción laboral

1	*Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
2	*Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
3	*Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
4	*El salario que usted recibe.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
5	*Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
6	*La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
7	*El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
8	*La iluminación de su lugar de trabajo.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
9	*La ventilación de su lugar de trabajo.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
10	*La temperatura de su local de trabajo.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
11	*Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
12	*Las oportunidades de promoción que tiene.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
13	*Las relaciones personales con sus superiores.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
14	*La supervisión que ejercen sobre usted.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
15	*La proximidad y frecuencia con que es supervisado.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
16	*La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
17	*La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
18	*El apoyo que recibe de sus superiores.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
19	*La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
20	*Su participación en las decisiones de su departamento o sección.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
21	*Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
22	*El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑
23	*La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.*	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.❑	2.❑	3.❑	4.❑	5.❑	6.❑	7.❑

Fuente: (Meliá & Peiró, 1998)

Adaptado por: Paula Crisón

Con la información recabada en los cuestionarios, es posible:

- Determinar aspectos personales que afecten el desempeño laboral de los colaboradores
- Contar con una evaluación tanto de desempeño como psicológica dentro de la UTA
- Crear programas para ayudar en la mejora del diagnóstico de los colaboradores

4.4. Administración de la propuesta

Para la aplicación de la propuesta presentada en la investigación, será necesario realizar una distribución de las actividades, mismas que se detallan en las siguientes matrices:

Del comité evaluador

Es necesario conformar un comité de evaluación, mismo que se encargará del análisis de los resultados obtenidos con la aplicación de los cuestionarios, y derivarán a los especialistas dentro del Departamento de Bienestar Universitario (DIBESAU). Los profesionales que formarán parte del comité evaluador serán los psicólogos que laboran en el DIBESAU y trabajarán apoyados por estudiantes de los últimos semestres de la Carrera de Psicología Clínica de la Universidad Técnica de Ambato.

De la aplicación de los cuestionarios

Se recomienda realizar la primera aplicación de los cuestionarios a cada servidor público que labore en el área administrativa, en el mes de Octubre del 2018, su periodicidad y población dependerá de los primeros resultados obtenidos por el Comité Evaluador, de manera que se especifique quienes requerirán un seguimiento y en qué tiempo deben repetirse los análisis.

Para facilitar la recolección de datos se utilizará el correo institucional para enviar los cuestionarios tanto al personal administrativo como al comité evaluador, el análisis de los datos revelará que tipo de programa necesitan los servidores universitarios y planificará la aplicación de los mismos.

De la toma de decisiones

Con los resultados obtenidos, el comité evaluador emitirá un informe a la Dirección de Talento Humano, donde se indicará las necesidades laborales del personal de manera en que sea posible para esta Unidad Administrativa el planificar un programa orientado a la mejora de la satisfacción en el trabajo. Por motivos de confidencialidad se omitirán diagnósticos psicológicos clínicos y estos serán tratados en el DIBESAU.

4.5. Plan de acción

Cuadro 9: Plan de acción de la propuesta

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	LUGAR	FECHA	COSTO
Determinar la existencia de ansiedad en los colaboradores de la Universidad Técnica de Ambato	Aplicación del cuestionario de Hamilton	Departamento Psicológico del DIBESAU	Personal administrativo de ls Universidad Técnica de Ambato	Facultades de la Universidad Técnica de Ambato	agosto de cada año	$ 500,00
	Análisis de datos obtenidos	Departamento Psicológico del DIBESAU	Psicólogos DIBESAU	DIBESAU	septiembre de cada año	$ 300,00
	Planificación de un programa de consejería para quienes presenten un cuadro de ansiedad moderada a alta	Departamento Psicológico del DIBESAU	Psicólogos DIBESAU	DIBESAU	octubre de cada año	$ 600,00
	Realización de un cronograma de seguimiento a pacientes	Departamento Psicológico del DIBESAU	Psicólogos DIBESAU	DIBESAU	noviembre de cada año	$ 250,00
Determinar el grado de satisfacción laboral por parte de los colaboradores de la Universidad Técnica de Ambato	Aplicación del cuestionario de Satisfacción Laboral	Departamento Psicológico del DIBESAU	Personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato	Facultades de la Universidad Técnica de Ambato	febrero de cada año	$ 500,00
	Análisis de datos obtenidos	Departamento Psicológico del DIBESAU	Psicólogos DIBESAU	DIBESAU	marzo de cada año	$ 300,00

	Entrega de resumen de datos a la Dirección de Talento Humano de la Universidad Técnica de Ambato	Departamento Psicológico del DIBESAU	Psicólogos DIBESAU	DIBESAU	abril de cada año	$ 150,00
	Planificación de un programa de mejora de la satisfacción laboral	Departamento Psicológico del DIBESAU y Dirección de Talento Humano de la Universidad Técnica de Ambato	Psicólogos Industriales DIBESAU - UTA Analistas de Talento Humano UTA.	DIBESAU	abril de cada año	$ 600,00
					TOTAL	$ 3.200,00

Elaborado por: Paula Crisón

BIBLIOGRAFÍA

Aamodt, M. (2010). *Industrial/Organizational Psychology.* Boston: Cengage Learning.

Aamodt, M. (2015). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach.* Boston: Cengage Learning.

Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación 360º.* Buenos Aires: Granica.

Ávila Baray, H. L. (2008). *Introducción a la Metodolgía de la Investigación.* Madrid: Eumed.

BBC. (17 de Septiembre de 2014). *Science*. Obtenido de http://www.bbc.co.uk/science/humanbody/mind/articles/psychology/what_is_psychology.shtml

Blandez Ricalde, M. (2014). *Proceso Administrativo.* México: Digital UNID.

Caiden, G., & Caiden, N. (2011). Enfoques y lineamientos para el seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño en programas del sector público. *Revista de Servico Público*, 78 - 104.

Caldas, Carrión, & Heras. (2014). *Empresa: Iniciativa Emprendedora.* Madrid: Editex.

Cárdenas Rosdríguez, M., Mçéndez Hinojosa, L. M., & González Ramírez, M. T. (2014). Evaluación del desempeño docente, estrés y burnout en profesores universitarios. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 1 - 22.

Cervera i Martínez, J. (2001). *La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación*. Madrid: Díaz de Santos.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano.* México D.F: McGrawHill.

Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano.* Madrid: McGraw Hill.

Contraloría General del Estado. (2010). *Instructivo para aplicación del subsistema de evaluación del desempeño para los servidores de las unidades de auditoría interna de las entidades del sector público.* Quito: Contraloría General del Estado.

Cortéz, J. H., García García, G. M., & Ochoa Rodríguez, C. R. (2015). *Reingeniería de los procesos administrativos como estrategia para optimizar el desempeño del personal de*

la Dirección Departamental de Educación ubicada en San Salvador. San Salvador: Universidad de El Salvador.

Cubillos Rivera, B., Velásquez Muriel, F., & Reyes Nova, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una emtidad del Estado. *Suma de Negocios*, 69 - 73.

Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, M. (2013). *Negocios Internacionales.* México DF: Cengage Learning Editores.

De Faria Mello, F. (2004). *Desenvolvimiento das Organizacoes, uma opcao integradora.* México: Limusa.

Dessler, G. (2014). *Administración de Personal.* México: Pearson Education.

Dessler, G. (2015). *A framework for human resource management.* México: Pearson Education.

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos.* Madrid: McGraw Hill.

Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General.* Buenos Aires: El Ateneo.

Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional.* México: Alfaomega.

García Solano, M. (2017). *Influencia de la aplicación de la Comunicación No Violenta en la entrega de resultados de una evaluación de desempeño a empleados administrativos.* Quito: Universidad San Francisco de Quito.

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A Simple Guide and Reference.* Boston: Allyn & Bacon.

Giraldo Henao, C. P. (2004). *Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias.* Medellín: Universidad de Antioquia.

Gómez Vélez, M. A. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 131 - 153.

Guzmán Valdivia, I. (1966). *La ciencia de la administración.* México: Limusa - Wiley.

Hamilton, M. (1959). The assessment of anxiety stataes by rating. *Brit J Med Psychol*, 50 - 55.

Hamilton, M. (1969). Diagnosis and rating of anxiety. *Br J Psychiatry,* 76 - 79.

Hamilton, W., & Pezo, A. (2015). *Instrumentos de gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación.* Bogotá: Convenio Andrés Bello.

Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería.* Bogotá: Norma.

Hernández Sampieri, R., Fernpandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación.* México D.F: MCGraw Hill.

Hurtado Castillo, J. (2017). *La psicología deportiva en el rendimiento deportivo del fútbol en los jugadores de la sub 12 y sub 14 del Club Deportivo "Mushuc Runa Sporting Club".* Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Hurtado, C. (2008). *Principio de Administración.* Madrid: Instituto Tecnológico Metropolitano.

Hurtado, D. (2014). *Principio de Administración.* Medellín: ITM.

Ibarra, E. (2015). *Importancia de la gestión de organizaciones.* Quito: Universidad Cooperativa de Colombia.

Jackson, J., & Mathis, R. (2000). *Human Resource Mnagement.* Cincinnati: Sputh - Western College Publishing.

Koontz, H., Weilhrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial.* Santa Fé: McGraw - Hill.

Landy, F., & Conte, J. (2005). *Psicología Industrial: Introducción a la Psicología industrial y organizacional.* México: McGraw-Hill.

Levin , R., & Rubin, D. (2004). *Esradística para la administración y economía.* México: Pearson.

Llopis Goig, R. (2004). *Grupos de Discusión.* Madrid: ESIC.

López, P. A. (2014). *Mejoramiento de los procesos de gestión del área financiera - administrativa "Empresa Aurelian Ecuador" S.A.* Quito: Escuela Politécnica Nacional.

Malave, N. (2007). *Trabajo Modelo para enfoques de investigación acción participativa programas nacionales de formación.* Caracas: Ministerio de Educación Universitario.

Meliá, J., & Peiró, J. (1998). Cuestionario de satisfacción laboral. *Safety Psychology*, 35 - 40.

Morán - Barrios, J. (2016). La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 1º parte: principios y métodos, ventajas y desventajas. *Educación Médica*, 130 - 139.

Moreno Bayardo, M. (2010). *Introducción a la metodología de la investigación educativa*. México D.F: McGraw Hill.

Muñiz, L. (2013). *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica.* Barcelona: Gestión.

Nordqvist, C. (2018). What ir psychology and what does it involve? *American Psychological Association*, 25 - 39.

Ospina Bozzi, S. (2010). Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. *Revista do Servico Público*, 25 - 55.

Oviedo, H., & Campo-Arias, A. (2005). An approach to the Use of Cronbach's Alfa. *Colomb Psiquiatr*, 572 - 580.

Pantaleeva, O. V. (2005). *Fundamentos de Probabilidad y Estadística.* México D.F: Universidad Autónoma del Estado de México.

Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 493 - 505.

Peiró, J. M., & Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo.* Madrid: Universidad Nacional.

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española.* Madrid: Real Academia Española.

Recalde, H. (2012). *Metodología de la Investigación.* Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Robbins, S. (2004). *Organizational Behavior.* México: Prentice Hall.

Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de la Administración.* Naucalpan de Juárez: Pearson Education.

Rodríguez Morel, E. A. (2005). *Metodología de la Investigación.* Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Rugman, A. (2013). *Negocios internacionales un enfoque de admiistración estratégica.* Madrid: McGraw Hill.

Salas Perea, R., Díaz Hernández, L., & Pérez Hoz, G. (2014). Evaluación y certificación de las competencias laborales en el Sistema Nacional de Salud en Cuba. *Educación Médica Superior*, 50 - 64.

Sánchez, D. (2015). De la planeación estratégica a la planeación tecnológica. *El hombre y la máquina*, 34 - 45.

Schein, E. (2015). Organizational Psychology Then and Now: Some Observations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 - 19.

Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público. (2008). *Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño.* Quito: SENRES.

Sosa Torres, W. Y. (2016). *Gestión de Talento Humano y Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Consorcio Constructor Ductos del Sur en la Provincia de la Convención.* Cusco: Universidad Alas Peruanas.

Spendolini, M. (2016). *Proceso de benchmarking.* Lima: Ministerio de Salud Pública del Perú.

Tamayo García, A. I. (2011). *La planificación estratégica y la gestión administrativa de la empresa Distrishoes S.A. de la ciudad de Ambato.* Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica.* México: Grupo Editorial Patria.

Universidad del Sureste. (2010). *Proceso Administrativo y Dirección.* Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Proceso%20Administrativo%20y%20FODA.pdf

ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
ENCUESTA

Dirigida al personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato

OBJETIVO:

Determinar el impacto del desempeño laboral en los procesos administrativos en las diferentes dependencias de la Universidad Técnica de Ambato.

INSTRUCCIONES

- Lea cada pregunta antes de contestar
- Marque con una X en una de las respuestas de la pregunta que crea conveniente.
- La encuesta tiene fines investigativos, la cual necesitamos de su completa colaboración al contestar las preguntas, contamos con la veracidad en las respuestas.

1. **INFORMACIÓN GENERAL**

Facultad en la que labora: _____ Género: F ☐ M ☐

Rango de edad: 20 – 30 ☐ 31 – 40 ☐ 41 – 50 ☐ 51 – 60 ☐

2. **INFORMACIÓN ESPECÍFICA**

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

2.1. ¿Considera que la evaluación del desempeño que se realiza en la UTA, evalúa de forma integral al personal administrativo?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

A veces ☐

Casi nunca ☐

Nunca ☐

2.2.¿Se realizan periódicamente mediciones de la satisfacción del personal?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

A veces ☐

Casi nunca ☐

Nunca ☐

2.3.¿Considera que existen ventajas al haber participado en el proceso de evaluación?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

A veces ☐

Casi nunca ☐

Nunca ☐

2.4. ¿Cuán importante considera usted el tener una evaluación de satisfacción en el trabajo?

Muy importante ☐

Importante ☐

Medianamente Importante ☐

Poco importante ☐

Nada importante ☐

2.5. ¿El resultado de la evaluación de desempeño que se realiza en la UTA tiene alguna afectación en su autoestima?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

A veces ☐

Casi nunca ☐

Nunca ☐

2.6. ¿Existen planes de capacitación en la UTA programados en función de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

A veces ☐

Casi nunca ☐

Nunca ☐

2.7.¿Cómo califica a la comunicación interna dentro de la dependencia donde usted trabaja?

Excelente ☐

Muy buena ☐

Buena ☐

Regular ☐

Mala ☐

2.8. ¿Cree usted que el factor psicológico de cada trabajador influye en el desempeño de las actividades?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

A veces ☐

Casi nunca ☐

Nunca ☐

2.9. ¿Considera usted que la UTA debería evaluar tanto el aspecto laboral como psicológico y motivacional de los trabajadores de modo que se tenga una evaluación integral?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

A veces ☐

Casi nunca ☐

Nunca ☐

2.10. ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

A veces ☐

Casi nunca ☐

Nunca ☐

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

2.11. ¿Resuelve los problemas relacionados a su trabajo sin requerir ayuda?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

A veces ☐

Casi nunca ☐

Nunca ☐

2.12. ¿Su trabajo le permite utilizar los conocimientos que usted tiene?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

A veces ☐

Casi nunca ☐

Nunca ☐

2.13. ¿Considera que su trabajo requiere el desarrollo de otras capacidades para desempeñar sus actividades diarias?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

A veces ☐

Casi nunca ☐

Nunca ☐

2.14. ¿Cree usted que su trabajo es valorado?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

A veces ☐

Casi nunca ☐

Nunca ☐

2.15. ¿Cuándo realiza su trabajo, puede usted saber si lo está realizando bien, en cada paso?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

A veces ☐

Casi nunca ☐

Nunca ☐

2.16. ¿Considera que dentro de su carga laboral, existen actividades que no le permiten crecer profesionalmente?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

A veces ☐

Casi nunca ☐

Nunca ☐

2.17. ¿Cree necesario realizar una planificación de sus actividades laborales diarias?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

A veces ☐

Casi nunca ☐

Nunca ☐

2.18. ¿Considera que usted es el responsable de las tareas que le son asignadas?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

A veces ☐

Casi nunca ☐

Nunca ☐