

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



CENTRO DE POSGRADOS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

COHORTE 2021

Tema: LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN MILITAR Y POLICIAL ESCAM”.

Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de Cuarto Nivel de Magister en
Dirección de Empresas

Modalidad del Trabajo de Titulación: Proyecto de Titulación con Componente de
Investigación Aplicada

Autora: Ingeniera Gabriela Nataly Jijón Remache

Director: Ingeniero Fernando Neptalí Terán Guerrero Magister

Ambato – Ecuador

2023

A la Unidad Académica de Titulación del Centro de Posgrados

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por: Ingeniero Héctor Fernando Gómez Alvarado. PhD., e integrado por los señores: Ingeniera María Dolores Guamán Guevara Magister e Ingeniero Julio Mauricio Vizuite Muñoz Magister, designados por la Unidad Académica de Titulación del Centro de Posgrados de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Titulación con el tema: “LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN MILITAR Y POLICIAL ESCAM”, elaborado y presentado por la señorita Ingeniera Gabriela Nataly Jijón Remache, para optar por el Título de cuarto nivel de Magíster en Dirección de empresas; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Héctor Fernando Gómez Alvarado. PhD.
Presidente y Miembro del Tribunal

Ing. María Dolores Guamán Guevara Mg.
Miembro del Tribunal

Ing. Julio Mauricio Vizuite Muñoz Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “La evaluación de desempeño y su incidencia en el clima laboral en los trabajadores de la Escuela de Capacitación Militar y Policial “ESCAM”, le corresponde exclusivamente a la Ingeniera Gabriela Nataly Jijón Remache, autora bajo la dirección del Ingeniero Fernando Neptalí Terán Guerrero, Magister, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

Ingeniera Gabriela Nataly Jijón Remache

CC. 050359597-7

AUTORA

Ingeniero Fernando Neptalí Terán Guerrero Magister

CC.050234400-5

DIRECTOR

DERECHO DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, 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 Gabriela Nataly Jijón Remache
C.C. 050359597-7

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación del Centro de Posgrados.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHO DE AUTOR	iv
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
DEDICATORIA.....	x
AGRADECIMIENTO.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
CAPÍTULO I.....	1
1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Introducción	1
1.2 Justificación.....	2
1.3 Objetivos	3
1.3.1 General.....	3
1.3.2 Específicos.....	3
CAPÍTULO II.....	4
2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	4
2.1 Principales teorías.....	4
2.1.1 Teoría de las relaciones humanas.....	4
2.1.2 Teoría de la ciencia del comportamiento.....	4
2.2 Antecedentes investigativo.....	4
2.3 Bases teóricas.....	7
2.3.1 Evaluación de desempeño.....	7
2.3.2 Propósitos principales de la evaluación de desempeño.....	7
2.3.3 Métodos para la evaluación de desempeño.....	8
2.3.4 Tipos de evaluación de desempeño.....	9
2.3.5 Personas implicadas en la evaluación de desempeño.....	9
2.3.6 Incomodidad del evaluador.....	10
2.3.7 Ansiedad de los empleados.....	10
2.3.8 Instrumentos de evaluación.....	10

2.3.9	Clima laboral.....	11
2.3.10	Factores que influyen en el clima laboral.....	12
2.3.11	Relaciones entre jefes y colaboradores.....	12
2.3.12	La cultura organizacional.....	13
2.3.13	Aspectos dentro de la evaluación.....	13
CAPÍTULO III.....		15
3. MARCO METODOLÓGICO.....		15
3.1	Ubicación.....	15
3.2	Equipos y materiales	15
3.3	Tipo de investigación.....	16
3.3.1	Exploratoria.....	16
3.3.2	Documental.....	16
3.3.3	De campo.....	17
3.4	Enfoque cuantitativo.....	17
3.5	Prueba de Hipótesis – pregunta científica – idea a defender.....	17
3.6	Población o muestra.....	17
3.7	Recolección de información.....	20
3.8	Procesamiento de la información y análisis estadístico.....	20
3.9	Variables respuesta o resultados alcanzados.....	20
CAPÍTULO IV.....		21
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		21
4.1	Cargos en ESCAM.....	22
4.2	Procesamiento de los resultados de evaluación.....	22
4.3	Resultados por áreas.....	43
4.4	Encuesta de satisfacción.....	43
4.5	Propuesta de la investigación.....	43
4.5.1	Filosofía institucional ESCAM.....	44
4.5.2	Utilidad del sistema de evaluación de desempeño diseñado para ESCAM	45
4.5.3	Etapas para desarrollar la propuesta.....	46
4.5.4	Etapa I: Preparación.....	46
4.5.5	Etapa II: Comunicación.....	50
4.5.6	Etapa III: Evaluación.....	51

4.5.7	Etapa IV: Recolección y presentación de datos.....	55
4.5.8	Etapa V: Feedback o retroalimentación constructiva.....	59
4.5.9	Etapa VI: Diseño de planes y seguimiento.....	59
5.	CAPÍTULO V.....	62
5.1	Conclusiones.....	62
5.2	Recomendaciones.....	64
5.3	Bibliografía.....	65
5.4	Anexos.....	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Métodos para la evaluación de desempeño.....	8
Tabla 2 Relaciones entre superiores y subordinados.	12
Tabla 3 Equipos y materiales	16
Tabla 4 Datos de personas que forman parte de la muestra	18
Tabla 5 Resultados de evaluación director general de ESCAM	23
Tabla 6 Resultados de evaluación director de la base de ESCAM	24
Tabla 7 Resultados de evaluación servicios administrativos	25
Tabla 8 Resultados de evaluación asistente administrativa	26
Tabla 9 Resultados de evaluación instrucción física militar	27
Tabla 10 Resultados de evaluación instructor	28
Tabla 11 Resultados de evaluación instructor de natación	29
Tabla 12 Resultados de evaluación instructor de atletismo	30
Tabla 13 Resultados de evaluación coordinadora de docentes	31
Tabla 14 Resultados de evaluación docente de inglés	32
Tabla 15 Resultados de evaluación docente de matemáticas	33
Tabla 16 Resultados de evaluación docente de física	34
Tabla 17 Resultados de evaluación docente de literatura	36
Tabla 18 Resultados de evaluación docente de razonamiento	37
Tabla 19 Resultados de evaluación docente de ciencias sociales	38
Tabla 20 Resultados de evaluación asistencia médica	40
Tabla 21 Resultados de evaluación psicólogo	41
Tabla 22 Resultados de evaluación promotora	42
Tabla 23 Resultados de la muestra aplicada	43
Tabla 24 Indicadores para la evaluación de desempeño 360° en ESCAM.....	51
Tabla 25 Competencias diseñadas para evaluar a colaboradores de ESCAM.....	52
Tabla 26 Datos evaluador – primera parte	55
Tabla 27 Recolección de respuestas de evaluadores y autoevaluado de ESCAM. – Segunda Parte.....	56
Tabla 28 Ponderación de resultados	56
Tabla 29 Plan de mejora	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Tipos de evaluación de desempeño	9
Figura 2 Evaluación de desempeño individual	11
Figura 3 Sistema aplicado para la evaluación de 360° en ESCAM.....	21
Figura 4 Organigrama de ESCAM.....	22
Figura 5 Resultados de evaluación director general de ESCAM.....	23
Figura 6 Resultados de evaluación director de la base de ESCAM.....	24
Figura 7 Resultados de evaluación servicios administrativo	25
Figura 8 Resultados de evaluación asistente administrativa.....	26
Figura 9 Resultados de evaluación instrucción física militar.....	27
Figura 10 Resultados de evaluación instructor	28
Figura 11 Resultados de evaluación instructor de natación	29
Figura 12 Resultados de evaluación instructor de atletismo.....	30
Figura 13 Resultados de evaluación coordinadora de docentes.....	31
Figura 14 Resultados de evaluación docente de inglés.....	32
Figura 15 Resultados de evaluación docente de matemáticas	33
Figura 16 Resultados de evaluación docente de física.....	34
Figura 17 Resultados de evaluación docente de literatura	36
Figura 18 Resultados de evaluación docente de razonamiento.....	37
Figura 19 Resultados de evaluación docente de ciencias sociales.....	38
Figura 20 Resultados de evaluación asistencia médica.....	40
Figura 21 Resultados de evaluación psicólogo	41
Figura 22 Resultados de evaluación promotora	42
Figura 23 Etapas del sistema de evaluación 360° para ESCAM.	46
Figura 24 Peso de evaluación	58
Figura 25 Representación gráfica de resultados individuales por ítem evaluado.	58

DEDICATORIA

A Dios quien, ha sido mi guía y mi fortaleza, su fidelidad y amor ha estado conmigo cada día de mi vida.

A Santiago mi amado compañero de vida, por no soltar mi mano en todo este camino, ser mi ayuda para levantarme en cada caída, por ser mi apoyo y quien me impulso para cumplir esta meta en mi vida.

A mis Padres por todo su amor y por impulsarme a ser mejor cada día, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mis hermanos por brindarme su apoyo emocional incondicional, gracias por confiar siempre en mí.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer al Doctor Fernando Terán Guerrero, mi tutor de tesis, por su ayuda y paciencia para la realización de este trabajo, por su valioso tiempo dedicado a la revisión y crítica de los documentos enviados durante este proceso.

Mi profundo agradecimiento a las autoridades y al personal de ESCSM Escuela de Capacitación Militar y Policial, por confiar en mí y permitirme realizar el proceso de investigación del ambiente laboral dentro de su establecimiento.

De igual manera mi agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato a mis docentes quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos, su paciencia y dedicación hicieron que pueda crecer profesionalmente.

A mi familia gracias por sus aportes, su amor, su bondad y su apoyo gracias por creer en mí y ser siempre el motor para ser mejor.

Finalmente, a Santiago mi Esposo mi compañero de lucha por su paciencia, su comprensión, por el tiempo que me ha brindado. Sin su apoyo este trabajo no se hubiese finalizado, y por ello este trabajo también es suyo.

¡Gracias!

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE POSGRADOS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
COHORTE 2021

TEMA:

LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN MILITAR Y POLICIAL ESCAM

Modalidad del Trabajo de Titulación: *Proyecto de Titulación con Componente de Investigación Aplicada*

AUTORA: *Ingeniera Gabriela Nataly Jijón Remache*

DIRECTOR: *Ingeniero Fernando Neptalí Terán Guerrero Magister*

FECHA: *Doce de abril del dos mil veinte y tres.*

RESUMEN EJECUTIVO

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cada colaborador con respecto a las actividades que realiza en el puesto de trabajo, sirve para determinar con precisión el aporte individual como base para la toma de decisiones y una posible asignación de recompensas, en las instituciones académicas en la actualidad representa un gran reto valorar el desempeño desde un enfoque que permita el crecimiento y mejora de los colaboradores y no solo obtener una calificación, existen varios tipos de evaluación como: por objetivos, por competencias, mixta y 360°.

Para el presente estudio se ha tomado como referencia la evaluación de 360°, esta permitió conocer el desempeño de los colaboradores de la Escuela de Capacitación Militar y Policial ESCAM, respecto a sus actividades desarrolladas en esta institución, fueron analizados diez parámetros entre ellos: comunicación, liderazgo, motivación, aseo, seguridad, actitud, solución de problemas, ambiente de trabajo, capacidad personal y productividad. El diseño metodológico fue exploratorio, documental y de campo, con enfoque cuantitativo, una muestra no probabilística de dieciocho personas que forman parte del equipo de la institución, distribuidas en cargos administrativos operativos y académicos. Los resultados obtenidos permitieron conocer de manera objetiva el desempeño de las competencias y habilidades de cada colaborador, cuyo

total representa un 68% de puntuación alcanzada y un 32% que necesita mejorar, una vez analizados los datos de cada persona evaluada, se realizó una retroalimentación individual y grupal, los colaboradores estaban abiertos a escuchar y demostraron compromiso para mejorar su desempeño. En la propuesta se diseñó un sistema de evaluación 360° para los colaboradores acorde a las necesidades reales de la institución objeto de estudio, como estrategia incluye un plan organizacional que permitirá mejorar su clima laboral y de esta manera brindar un servicio de calidad a los clientes para poder llegar a ser una institución con mayor número de ingresados a las instituciones militares y policiales.

DESCRIPTORES: *EVALUACIÓN, DESEMPEÑO, CLIMA LABORAL, RETO, CRECIMIENTO, COLABORADORES.*

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

La evaluación de desempeño (ED) de las personas que colaboran dentro de una organización es uno de los factores más debatidos en la actualidad, nadie duda de su significancia dentro del clima laboral. Sin embargo, de forma frecuente los líderes o directivos expresan que los clientes internos son importantes en el ámbito de una institución, muchos lo reconocen, pero no pueden explicar cómo se evidencia en los procesos de trabajo. La ED facilita información que se emplea para tomar decisiones como el ascenso de los colaboradores, incentivos, valor de su remuneración; para aplicar una evaluación se debe seguir una serie de pasos, iniciando por definir el cargo o puesto de trabajo, la evaluación en función del puesto y en base a los resultados continuar con la retroalimentación. Según Guartán, et al. (2019), menciona “El desempeño laboral puede medirse mediante una evaluación donde el colaborador manifiesta las capacidades profesionales obtenidas a un nivel individual, por ello se cataloga como un proceso trascendental para el éxito de la organización”. Dentro de la ED, se encuentran varios métodos, ya sea de forma sistematizada con ayuda de un software o aquella evaluada por objetivos, competencias, mixta y de 360°.

En cuanto al clima laboral, Pilligua, et al. (2019), menciona que “Es un referente de gran importancia en las organizaciones, que pretenden ser competitivas y que se preocupan por el personal que labora en ellas; estas empresas, intentan lograr un continuo mejoramiento del ambiente de su organización”, en este sentido, hace relación al entorno psicológico, organizacional y humano en donde se entablan las relaciones de trabajo y se crea un ambiente característico que puede motivar a los colaboradores o afectar su desempeño; las estrategias de recursos humanos y las políticas de la empresa resultan indispensables para generar un orden o caos dentro de la estabilidad de las personas.

A nivel general se observa que los factores que afectan en el clima laboral de una organización tienen que ver con un mal liderazgo, ausencia del trabajo en equipo, desmotivación, mala comunicación, falta de recursos, contratación de personal por

conveniencia, ausencia de estrategias de reconomiento o recompensas y por el desconomiento del porqué se afecta el ambiente laboral.

En la Escuela de Capacitación Militar y Policial (ESCAM), se ha evidenciado un problema en la actitud de los colaboradores, ha sido notable la disminución de su rendimiento en las actividades que les han sido encomendadas por parte de la institución, casos de impuntualidad y otros factores que están afectando los objetivos de la misma. Por lo mismo, esta investigación tiene como fin evaluar el desempeño de los colaboradores y como afecta dentro del clima laboral, comprende dos variables identificadas: la evaluación de desempeño y el clima laboral de los trabajadores.

1.2 Justificación

En la actualidad las empresas se están preocupando en los factores que influyen directamente en la eficiencia de las mismas, uno de ellos es el clima laboral, ya que no basta con trabajar para vivir, si el colaborador percibe un mal ambiente laboral nunca se va a comprometer con la organización, el presente proyecto de investigación se justifica en determinar los factores que afectan el clima laboral de la Escuela de Capacitación Militar y Policial en el cantón Píllaro, provincia de Tungurahua, mismo que servirá de base para el diseño de un sistema de evaluación de acuerdo a las necesidades reales para el fortalecimiento de los colaboradores de la institución. Según Rodríguez (2017), menciona “evaluar al talento humano es de suma importancia, porque así, se conocen continuamente las fortalezas y debilidades que pueden tener, con el fin de enfocarse a tomar decisiones que gestionen el logro de los objetivos organizacionales” (p.1), por lo tanto, el principal objetivo de la aplicación de esta estrategia de evaluación es mejorar el desarrollo personal y el clima dentro del campo laboral.

Toma gran importancia porque apoya los lineamientos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), objetivo 1: Poner Fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo y objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos (Organización de las Naciones Unidas , 2022)

En el mismo sentido esta investigación se enmarca en el Proyecto de titulación con componente de Investigación Básica y se articula a la línea de investigación: Gestión y Estudio de las Empresas del programa de Maestría en Dirección de empresas de la Universidad Técnica de Ambato (UTA).

Este informe se ejecutará con una metodología cuantitativa, su aporte académico beneficiará a los colaboradores y directivos de la Escuela de Capacitación Militar y Policial, estudiantes, docentes, investigadores, pymes, autoridades locales y en particular a todas las personas que requieran de un sistema de evaluación de desempeño de 360° sencillo y fácil de aplicar a la empresa en la que se encuentren laborando, por otra parte, favorecerá con el desarrollo del conocimiento y será de gran aportación documental y bibliográfica.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

- Analizar la incidencia de la evaluación de desempeño en el clima laboral de los trabajadores de la escuela de capacitación militar y policial.

1.3.2 Específicos

- Fundamentar teóricamente acerca de las herramientas de evaluación de desempeño dentro de una empresa.
- Diagnosticar mediante herramientas de investigación la problemática de estudio.
- Describir los resultados a través de la evaluación de desempeño que se aplicó con el fin de retroalimentar a cada colaborador.
- Socializar la información obtenida del personal a la gerencia para la mejora continua de ESCAM.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1 Principales teorías

2.1.1 Teoría de las relaciones humanas

Fue desarrollada en varios estudios por Elton Mayo y sus colaboradores, en la planta bajo el nombre de Hawthorne de la Electric Company, llega a la conclusión que no existe relación directa entre la eficacia y las condiciones laborales que se estudiaron entre ellas la remuneración y los horarios, evidenció que ponerles atención a los trabajadores, evitar la rutina, demostrar estrategias de motivación y un trabajo en equipo, ayudaba a la productividad de las instituciones.

Según Chiavenato (2006), “La teoría de las relaciones humanas tiene sus orígenes en la necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida”.

Esta teoría busca mayor comunicación, resaltando la importancia del componente humano y valorándolo a través de una mayor participación, otorgando su presencia en la todas de decisiones y en la comunicación brindando un ambiente de confianza, ya que se preocupa por el desarrollo de todos los integrantes de las empresas y su motivación

2.1.2 Teoría de la ciencia del comportamiento

Según Chiavenato (2009), “Las teorías del comportamiento, al igual que la teoría de los rasgos, sostienen que el liderazgo es fundamental para el desempeño y consideran importantes las diferencias individuales”. Esta teoría se centra en definir la conducta y las relaciones entre los colaboradores y organizaciones, las diferencias, problemas e interacciones. Gracias a esta teoría, las empresas tomaron nuevas perspectivas sobre cómo planificar sus funciones a nivel interno, sobre todo, fortificar y mejorar las relaciones humanas dentro de las instituciones.

2.2 Antecedentes investigativos

La evaluación establece un conjunto de acciones con el fin de valorar o medir diferentes situaciones, procesos u objetos en base a una serie de criterios cuyo

propósito es analizar en qué medida se están cumpliendo las metas planteadas dentro de una organización, estos resultados permiten tomar decisiones para el futuro. Dentro del ámbito de gestión empresarial, se enfoca en medir el rendimiento de los trabajadores, se emplea como una estrategia que, a través de un plan de acciones implementado para su cumplimiento, mejora la situación de una empresa según los datos e información recolectados. Según Martínez (2013), “Un punto de partida para una correcta evaluación del personal de la empresa es una completa descripción de los puestos de trabajo” (p. 285)., esto debe incluir un análisis de las actividades que realiza y los objetivos que debe alcanzar el colaborador, por ende, se hace necesario disponer de un sistema para evaluar el desempeño de cada colaborador lo cual es el objetivo de este trabajo de investigación. Se hace hincapié que los resultados de esta evaluación no solo afectan a las decisiones empresariales, sino que también involucra a la motivación y satisfacción de los empleados, que significa un aspecto clave en su rendimiento laboral.

Los antecedentes investigativos hacen relación a los trabajos o proyectos que mantengan estrecha relación con el tema que se planteó dentro de esta investigación, en ese sentido, se señalan algunos de relevancia:

Acuña (2022), desarrolló una investigación titulada “Modelo de evaluación de desempeño de 360 grados a la gestión del Talento Humano para la empresa Lactalis del Ecuador S.A., en 2021”, dentro del trabajo la compañía mantiene una suma de 120 colaboradores, distribuidos desde la junta directiva hasta operarios y asistentes, con esta evaluación la autora buscaba mejorar la comunicación entre directivos y subordinados, por tal razón después de aplicar las encuestas procedió a realizar una retroalimentación con cada persona que ha sido evaluado con el fin de informarle los resultados obtenidos.

En el mismo orden de ideas, Cardona (2021), dentro de su artículo de reflexión “Una mirada a la evaluación 360° como parte de la gestión del talento humano”, hace una reflexión analítica en su primera fase presenta la importancia de la evaluación de desempeño, después su relación con el área de la gestión del talento humano y por último evidencia los beneficios de la evaluación 360°, la autora llega a la conclusión expresando que la Evaluación 360° dentro del campo organizacional causa en los colaboradores un punto favorable para desarrollar una comunicación asertiva entre sí,

cambian algunos aspectos para la mejora continua a través de la colaboración voluntaria de cada miembro de la organización, permitiendo tomar decisiones de manera objetiva para cada área.

Marmolejos (2020), en su investigación plantea su tema “Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño 360 para la empresa Suplidores Médicos Comerciales, Santo Domingo, 2020”, en el que aplica una metodología exploratoria, con el fin de tener una visión amplia y clara sobre la situación real de la empresa, de alcance descriptivo y aplicada, su muestra fue de 54 colaboradores, el cuestionario para la encuesta y entrevista fue el instrumento diseñado y empleado para la recolección de información. Como resultados alude que la empresa no cuenta con un programa de beneficios para los trabajadores ni un sistema de evaluación claro, con metas, capacitaciones y desarrollo que permita mejorar las destrezas y habilidades de cada colaborador.

Es importante citar a los autores Solórzano, et al. (2020), plantean como objetivo “Analizar el clima laboral y su incidencia en el desempeño de las actividades laborales de los funcionarios del Registro de la Propiedad de Manta Empresa Pública del Ecuador”, los autores aplicaron una metodología descriptiva, de campo y correlacional, la población se conformó por 27 funcionarios o colaboradores que prestan sus servicios en mencionada institución, con respecto a los resultados se evidencia que por medio del diagrama causa – efecto de Ishikawa, logró determinar que existe un deficiente clima laboral asociado a varios factores como la carga horaria, sueldo bajo, limitada comunicación y escasez de trabajo en equipo, todo esto afecta al rendimiento laboral.

Para Santamaría (2020), en su trabajo de posgrado bajo el título, “Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.”, analiza los resultados en referencia a dos variables, clima organizacional y desempeño laboral, aplicó una metodología mixta es decir con enfoque cualitativo y cuantitativo, de diseño experimental, transeccional y correlacional. Los resultados estadísticos analizados de forma descriptiva e inferencial, permitieron a la autora describir como el clima organizacional incidió en el desempeño de los colaboradores dentro del ámbito laboral de la empresa antes mencionada.

Asimismo, de acuerdo con Vera y Suárez (2018), en su artículo “Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de

Telecomunicaciones del cantón La Libertad”, publicado en la Revista Universidad y Sociedad, mencionan que el éxito o fracaso de la organización depende del clima organizacional, por medio de una observación directa analizaron un desempeño laboral insuficiente donde no prevalecen las competencias laborales en las diferentes áreas de trabajo dentro de la institución, comprobaron la hipótesis de la investigación empleando el programa estadístico chi – cuadrado, debido a las respuestas que indicaron los colaboradores mismas que representan un 80%, se concluye que la institución no evalúa a sus trabajadores, no estima un rendimiento de acuerdo a las metas que se desea obtener para alcanzar la productividad de la empresa.

Todos los trabajos de investigación mencionados en este apartado tanto de tesis de programa de magíster o artículos científicos, servirán como aporte en el desarrollo de la misma, se tomarán algunas estrategias como desarrollar el sistema de evaluación de 360° para ESCAM, y para la discusión de resultados en el capítulo IV.

2.3 Bases teóricas

2.3.1 Evaluación de desempeño

Para Alles (2019), “La evaluación de desempeño es aquella herramienta que permite alcanzar objetivos organizacionales. Sin embargo, si su diseño responde a las buenas prácticas podrá ser, al mismo tiempo, un valioso instrumento para jefes y colaboradores en su desempeño cotidiano” (p.27). Por otra parte, Según Robbins (2004), “Las evaluaciones del desempeño deben servir para más que la mera valoración; es decir, deben hacer más que tratar de identificar lo que está mal y deben servir para fines de desarrollo, para que los empleados sepan cómo pueden mejorar y los directivos o administradores los apoyen para que se desenvuelvan mejor” (p. 515). “El propósito de aplicar la evaluación será la retroalimentación necesaria para tomar las medidas correspondientes, para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y aportar la información necesaria en la toma de decisiones en el futuro” (Lejarreta, 2018, p. 1).

2.3.2 Propósitos principales de la evaluación de desempeño

Los propósitos de la evaluación de desempeño, las organizaciones lo aplican con sus colaboradores con el fin de mejorar el desempeño de sus los colaboradores y de la institución en general, se presentan a continuación:

- Detectar necesidades de desarrollo y formación.
 - Descubrir inquietudes del evaluado.
 - Identificar una persona para ocupar otro puesto.
 - Motivar a los colaboradores, al comunicarle su desempeño.
 - Involucrar a los colaboradores en los objetivos de la organización.
 - Que jefes y colaboradores analizan cómo están realizando las cosas.
 - Tomar decisiones sobre remuneraciones, promociones, planes futuros, (...).
- (Alles, 2019)

2.3.3 Métodos para la evaluación de desempeño

Tabla 1

Métodos para la evaluación de desempeño.

	Ventajas	Desventajas
Métodos basados en las características en un colaborador.	De fácil y rápido diseño y por lo tanto de menos costo relativo. Fácil de usar.	Margen de error alto. Difícil retroalimentación.
Métodos basados en comportamientos.	Al definir estándares de desempeño, estos son aceptados tanto por jefes como por colaboradores. Fácil retroalimentación.	En el caso que se detectan brechas significativas, el desarrollo de las competencias es posible pero no siempre sencillo, y puede requerir mucho tiempo.
Métodos basados en resultados.	Son objetivos y aceptados tanto por jefes como por colaboradores. Relacionan el desempeño de las personas con los	En ocasiones, podría fomentar un enfoque de corto plazo y competitividad extrema entre sectores de la propia organización.

objetivos de la
organización.

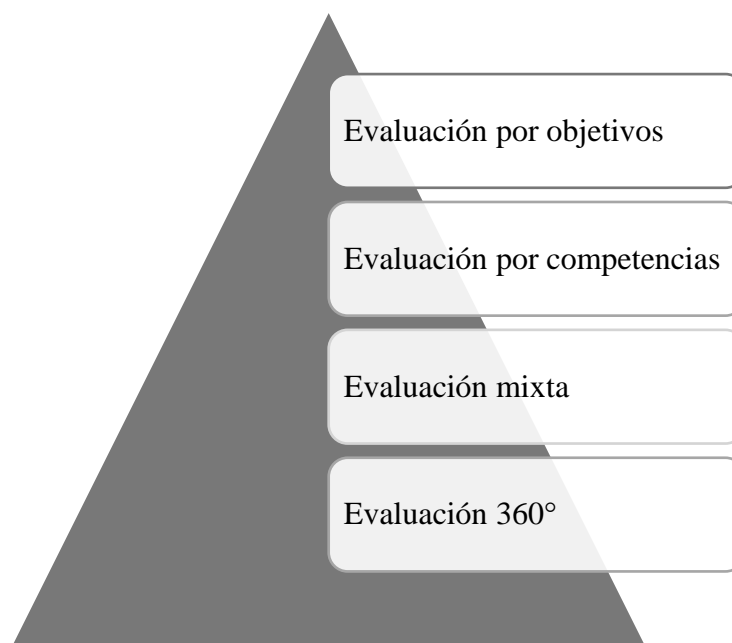
Fomentan los objetivos
compartidos.

Nota. La aplicación de los métodos dependerá de cada organización. Fuente: (Alles, 2019)

2.3.4 Tipos de evaluación de desempeño

Figura 1

Tipos de evaluación de desempeño



Nota. Tipos de evaluación. Fuente: (Durán, 2020)

2.3.5 Personas implicadas en la evaluación de desempeño

Todas las personas que forman parte de una organización están involucradas en la evaluación de desempeño, ya que implica a todos los puestos de trabajo, desde la dirección hasta el nivel inferior, cada uno desempeñando funciones distintas:

- La Dirección: Su función es aprobar y validar el sistema.
- Recursos humanos: Diseña, planifica y supervisa el sistema, además de integrar toda la información obtenida.

- Evaluador: Observa, registra, valora e informa sobre el desempeño, potencial y necesidades de formación del evaluado.
- Evaluado: es el objeto de la evaluación, consensua el evaluador su nivel de desempeño y objetivos para el próximo año (Martínez, 2003).

2.3.6 Incomodidad del evaluador

Una organización en caso de mantener una evaluación del desempeño con un diseño erróneo o su administración es inadecuada, los colaboradores crearán tensión y temerán recibir evaluaciones y los líderes detestarán proporcionarlas. De hecho, algunos gerentes siempre aborrecen la pérdida de tiempo, el papeleo, las decisiones difíciles y la incomodidad que frecuentemente conlleva un proceso de evaluación (Mondy & Noe, 2005).

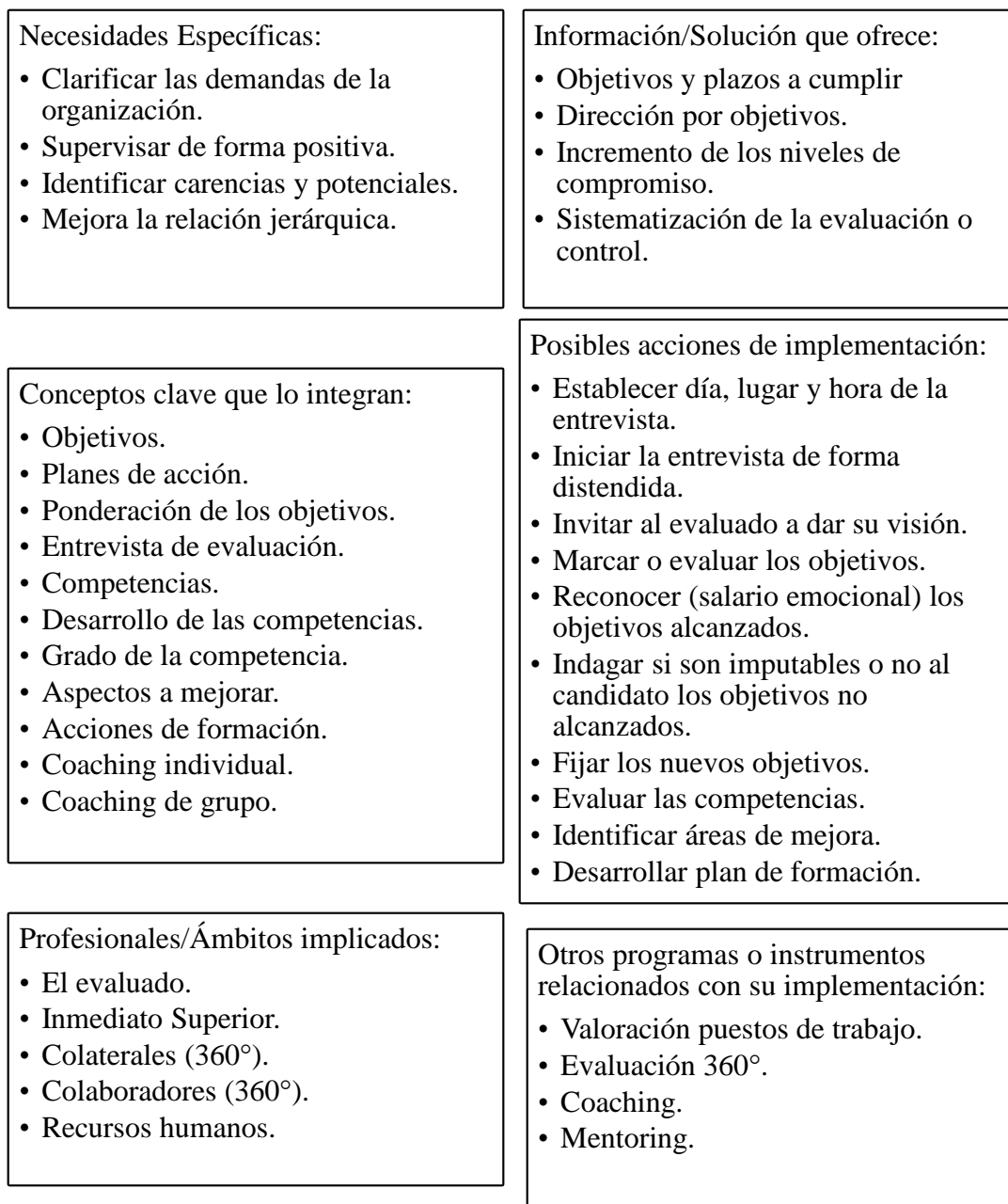
2.3.7 Ansiedad de los empleados

El proceso de evaluación también puede crear ansiedad en el empleado evaluado. Las oportunidades de promoción, privilegios en el trabajo y el aumento de la compensación pueden depender de los resultados (Mondy & Noe, 2005)

2.3.8 Instrumentos de evaluación

Figura 2

Evaluación de desempeño individual



Nota. La finalidad de conocer la aportación del colaborador a la organización. Fuente: (Bustos y Jaumen, 2013)

2.3.9 Clima laboral

Se refiere a todas las características físicas y emocionales que pueden favorecer o no el bienestar y estabilidad del colaborador dentro de la organización. Según Pérez, (2020):

El clima laboral de una organización ya sea empresa con independencia de su actividad, tamaño, nivel de facturación, entre otros aspectos, institución, fundación o cualquier otra forma que pudiera tener, representa la atmósfera, el ambiente y hasta el aire que se puede respirar en ella.

Puede verse afectado por varios aspectos de diferente origen de cultural de una organización, como consecuencias pueden ser:

- Insatisfacción en el puesto de trabajo.
- Deterioro general del espacio laboral.
- Falta de eficiencia.
- Baja productividad.

Por otra parte, el clima laboral hace referencia a la percepción que los colaboradores tienen dentro de una organización, describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un sistema vinculado con las relaciones entre el individuo, el grupo y la propia institución. (Bordas, 2016)

2.3.10 Factores que influyen en el clima laboral

- Relaciones interpersonales.
- Equidad laboral.
- Políticas de gestión de personas.
- Justicia en el trato.
- Estilo de liderazgo (Ministerio de Trabajo, 2021).

2.3.11 Relaciones entre jefes y colaboradores

Tabla 2

Relaciones entre superiores y subordinados.

Razones por las que fracasan	Reglas para el éxito de las relaciones
<ul style="list-style-type: none"> • No saber colocar en el sitio del otro. • No saber escuchar. • Tener la autoestima bajo mínimos. • Escaso conocimiento de uno mismo. • Ser prepotente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar atentamente y dedicar un tiempo para entablar una comunicación directa.

-
- Sobrevalorar los propios puntos fuertes e ignorar los débiles.
 - No asumir la responsabilidad sobre errores de los colaboradores.
 - No comunicar.
 - No reforzar las actitudes de los colaboradores.
 - Falta de necesidad de aprender.
 - Ambición excesiva.
 - Inteligencia emocional.
 - Falta de honestidad y ética profesional.
 - Planificar el tiempo y los asuntos, con el fin de dedicar parte del día a los colaboradores.
 - Eliminar de raíz los rumores, evitar la intervención en conflictos ajenos.
 - Respetar los compromisos, cumplir con lo prometido y hacer que todos cumplan.
 - Decir y expresar siempre la verdad.
 - Desarrollar habilidades creativas, dedicar parte del día para ejecutarlas.
-

Nota. Elaborado por la autora. Fuente: (Giraudier, 2018)

2.3.12 La cultura organizacional

La cultura dentro de una organización engloba normas, valores y creencias que sistematizan el comportamiento de los integrantes, sus relaciones de carácter formal e informal, la forma en que se perciben los hechos o situaciones, para Olaz y Ortíz (2022), “Proporciona una visión compartida que da sentido a la vida dentro de la organización y a las relaciones que ésta mantiene con la comunidad y con otras organizaciones”, en este sentido cabe recalcar que en varios aspectos tienen la capacidad para diseñar los comportamientos y guiar a las organizaciones, entendidas como reglas de juego para alcanzar la satisfacción dentro del clima laboral.

2.3.13 Aspectos dentro de la evaluación

2.3.13.1 Rúbrica

“Elemento imprescindible en la evaluación, su utilización favorece que el trabajador perciba con claridad las dimensiones a evaluar en cada actividad o pregunta planteada, los estándares de dimensión y la importancia otorgada a cada una de ellas” (Lejarreta, 2018, p.21).

2.3.13.2 Talento humano

Según la Real Academia Española, define como: “Capacidad para el desarrollo o ejercicio de una ocupación, persona inteligente o apta para determinada ocupación” (RAE, 2022).

2.3.13.3 Perfil de competencias

Según Maite (2022), define como: “Listado de las distintas competencias esenciales para el desempeño de un puesto, tener éxito y futuro en una organización concreta” p. 29. En este sentido permite evidenciar los niveles de competencia acordados para cada cargo, conocer el desempeño aceptable para que los colaboradores estén claramente enfocados con las metas del proyecto empresarial.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el capítulo III, se evidencia el proceso metodológico que se aplicó para el desarrollo de la investigación, ubicación del espacio de estudio, tipo de investigación, enfoque, técnicas e instrumentos para la recolección de información, población y muestra para evaluar el desempeño y su incidencia en el clima laboral en los trabajadores de la Escuela de Capacitación Militar y Policial (ESCAM).

3.1 Ubicación

ESCAM, se encuentra ubicada en los cantones de Salcedo y Latacunga correspondiente a la provincia de Cotopaxi y en el Cantón Píllaro perteneciente a la provincia de Tungurahua, sin embargo, con el fin de delimitar esta investigación se llevará a cabo en Píllaro conocido también como Santiago de Píllaro, fundado en 1570 por el conquistador español, capitán Antonio Clavijo, proviene de las voces indígenas: *PILLALA* que significa rayo o trueno, y *ARROQUE* hace mención a altares; por lo tanto, se determinaría como "Altar del Dios Rayo y Trueno" (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Píllaro, 2022).

Es el cantón más diverso de Tungurahua. Según el Instituto Nacional del Patrimonio Cultural (2022), "Reconocido a nivel nacional e internacional por la Diablada Pillareña, festividad considerada como Patrimonio Inmaterial".

ESCAM, nace en el año 2006 es una escuela con asesoramiento, orientación e instrucción formal, dedicado a bachilleres y especialistas que sienten vocación de servicio a la Patria y anhelan formar parte de las Escuelas de Formación de Fuerzas Armadas, Policía Nacional, Comisión de Tránsito, Cuerpo de Bomberos y Vigilantes Aduaneros; mantienen los valores de lealtad, disciplina, honestidad y credibilidad.

3.2 Equipos y materiales

Los equipos y materiales necesarios para realizar cada fase de esta investigación se detallan en la Tabla 3.

Tabla 3
Equipos y Materiales

	EQUIPOS	MATERIALES
N°	DESCRIPCIÓN	
1	Computadora	Hojas de papel boom
2	Impresora	Esferos
3	Scanner	Carpetas
4	Cámara/Celular	Microsoft Office (Word, Excel)
5	Proyector	Sitios web, internet
6	Pendrive	Libros físicos y digitales

Nota. Se evidencian los equipos y materiales aplicados en la investigación. Fuente: Elaboración propia (2022).

3.3 Tipo de investigación

3.3.1 Exploratoria

El tipo de investigación exploratoria como mencionan Ponce y Pasco: “Buscan examinar un tema que ha sido poco estudiado, sea porque aún no se han realizado investigaciones específicas al respecto o porque se trata de un fenómeno organizacional relativamente nuevo” (2018). Este tipo de estudios es exclusivamente ventajoso cuando se desea clarificar la razón de un problema, y proponer nuevas líneas de investigación para el futuro a través de revisión documental, encuestas y la observación directa en el campo de estudio.

3.3.2 Documental

Esta técnica que forma parte de la investigación cuantitativo permitió recolectar información física y digital a base de libros, artículos científicos publicados en revistas indexadas, con el fin de analizar los datos y ofrecer resultados verídicos y lógicos.

3.3.3 De campo

Sampieri y Mendoza (2018), menciona que, “La investigación de campo es el escenario donde actúa el sistema social, por lo tanto, esta técnica contribuyó a la vivencia real y recolección de datos para resolver los objetivos planteados en este trabajo”. Reconocimiento y posterior revisión in situ donde se aplicaron las encuestas a los 18 trabajadores de ESCAM, ubicado en el cantón Píllaro.

3.4 Enfoque cuantitativo

El enfoque aplicado para el desarrollo de esta investigación fue cuantitativo. Según Sampieri y Mendoza (2018), “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”, mismo que permitió abordar de mejor manera la comprensión del problema de investigación, resolver los objetivos y la hipótesis planteada en este estudio. Las técnicas empleadas fueron: la encuesta con sus respectivos instrumentos apoyados en la observación.

3.5 Prueba de Hipótesis – pregunta científica – idea a defender

La evaluación de desempeño al ser un instrumento que permite medir de forma objetiva e integral la conducta a nivel profesional, las competencias, la productividad y el rendimiento de los colaboradores dentro de una organización, una vez analizado los tipos de evaluación mencionado en los antecedentes bibliográficos que se pueden aplicar en ESCAM, se ha decidido emplear la evaluación de 360°, que abarca el nivel de apreciación en cuanto al desempeño de un colaborador por parte de sus compañeros, supervisores, subordinados, clientes y la autoevaluación, es decir que se va a obtener datos de las personas que lo rodean con el fin de tener resultados más reales.

¿La evaluación de 360° es un instrumento válido para evaluar las características de los colaboradores y su información podrá ser utilizada para una mejora en el desempeño laboral de la empresa?

3.6 Población o muestra

Según Ponce y Pasco (2018):

El muestreo no probabilístico involucra una selección de unidades de observación de acuerdo con algún criterio escogido por el propio investigador.

En este caso, la muestra no busca representar estadísticamente a la población sino reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado. (p.53)

Para fines de la investigación, se concibe como población una muestra intencional que involucre a 18 personas que laboran en áreas administrativas cumpliendo diferentes funciones en ESCAM, los criterios de selección fueron: conocimiento y consentimiento para participación en el trabajo de investigación, tiempo de trabajo en la institución, cargo o función que desempeña, entre otros. Los docentes fueron evaluados por 8 estudiantes que han recibido formación en sus aulas.

A continuación, se detalla en la Tabla N°4 el nombre, cédula de identidad, cargo o función, que desempeña cada colaborador que forma parte de la muestra de estudio para la presente investigación:

Tabla 4

Datos de personas que forman parte de la Muestra

N°	NOMBRES	CÉDULA	CARGO/FUNCIÓN
1	Caisachana Vega Luis Iván	050266879-1	Director General
2	Gualpa Caisachana Wilson Santiago	050274230-7	Director Base Píllaro
3	Lumbi Quishpe Tannia Morelia	020230222-0	Servicios Administrativos
4	Llanos Guachi Mayarlyn Aracely	185028980-0	Asistente Administrativa
5	Jácome Álvaro Fernando	050252745-0	Coordinador Instrucción Física y Militar
6	Perdomo Toapanta Luis Alfredo	180172494-7	Instructor
7	Toapanta Cortez Roberto Carlos	180457997-5	Instructor de Natación
8	Aucapiña Moya Carlos Javier	185029254-1	Instructor de Atletismo
9	Gavilánez Lalangui Paola Alexandra	210028085-4	Coordinadora de Docentes

10	Balseca Lorena	Romero	Carmen	180448258-4	Docente de Inglés
11	Llamba Roberto	Lema	Álvaro	050356267-0	Docente de Matemáticas
12	Álvarez Cruz	Jairo	Damián	050334748-6	Docente Física
13	Yanchaluisa Del Rocío	Pimboza	Gloria	180370924-3	Docente de Literatura
14	Escobar Edmundo	Vega	Franklin	050347482-7	Docente de Razonamiento Espacial
15	Valenzuela Eduardo	Robles	Félix	100240861-3	Docente de Ciencias Sociales
16	Torres Liliana	Saavedra	Patricia	050334692-6	Asistencia Médica
17	Ramírez Vinicio	Enríquez	Marco	180247547-3	Psicólogo
18	Oyaque Zeneida	Chiluiza	Olga	180403637-2	Promotora

Evaluadores a docentes e instructores que formaron parte de la muestra

19	Pico Toapanta	Marcelo	David	185030185-0	Alumno
20	Cajahuishca	Chiluiza	Carlos	185014203-5	Alumno
	Alberto				
21	Varela Cajas	Juanita		105028795-0	Alumna
22	Junta	Paredes	Aracely	185040965-7	Alumna
	Noemy				
23	Llundo Tigse	Jorge	Enrique	180507429-0	Alumno
24	Cayo Cuyo	Jordy	Alexander	175026879-0	Alumno
25	Acuña Tarco	Heidy	Nataly	180503645-1	Alumna
26	Chicaiza	Chiluiza	Carolina	180254607-8	Alumna
	Estefanía				

Nota. Datos de personas que forman parte de la muestra. Fuente: Elaboración propia (2021).

3.7 Recolección de información

Las técnicas e instrumentos aplicados para la recolección de información en este trabajo se detallan a continuación:

Al ser una investigación con enfoque mixto, se aplicó como técnica la Observación, elemento fundamental en este proceso para conocer la realidad de la empresa, fueron registrados en el instrumento ficha de observación, diseñada por autoría propia.

Se empleó la encuesta expresada como técnica dentro de este proceso. “El investigador se esfuerza por conocer las características puntuales de un fenómeno organizacional a partir de la información brindada por actores relevantes para el estudio” (Ponce y Pasco, 2018, p.47). Se manejó con el fin de conocer las respuestas a las siguientes incógnitas como ¿quién?, ¿qué?, ¿dónde? y ¿cuánto? fue aplicada en las instalaciones de ESCAM a la muestra seleccionada, como medio de instrumento se utilizó un cuestionario, los formatos de los instrumentos se presentan en la parte de Anexos.

3.8 Procesamiento de la información y análisis estadístico

Los datos adquiridos a partir de la ejecución del trabajo fueron de uso rigurosamente académico, para su análisis se propuso el empleo de la herramienta de Microsoft Excel, por ser un programa que representa una facilidad en su manejo, y las funciones que oferta como abanico de gráficas para representar los datos.

3.9 Variables respuesta o resultados alcanzados

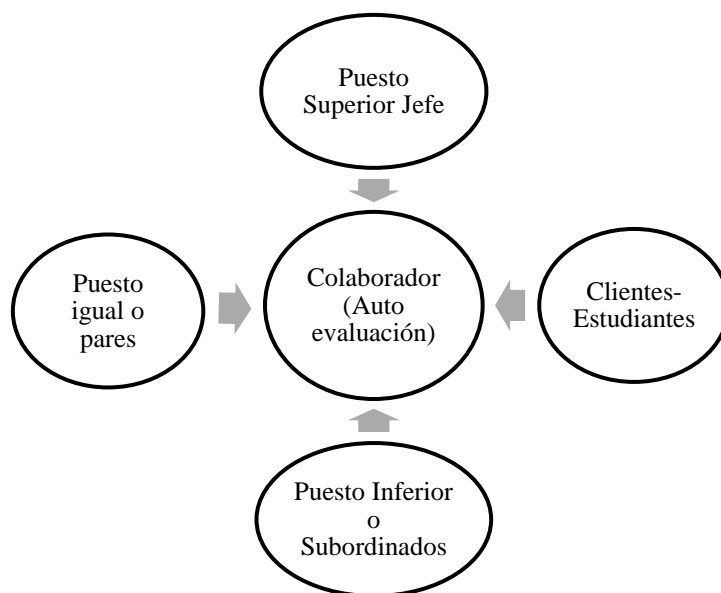
- En base a la investigación ejecutada se esperan resultados que permitan identificar los factores que inciden en el clima laboral de los trabajadores de la ESCAM.
- Retroalimentar al personal de ESCAM, con el fin de mejorar su ámbito laboral.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presenta el trabajo llevado a cabo durante los meses de investigación, se capacitó a los evaluadores por medio de una reunión previa a la aplicación de encuestas, con el objetivo de brindar asesoría y despejar cualquier duda de quienes participaron del proceso, los resultados obtenidos en ESCAM fueron analizados con el fin de impactar positivamente en el crecimiento de cada colaborador, en cuanto a su compromiso personal. La productividad y la relación que mantienen con sus compañeros de trabajo, colegas, subordinados y jefes, en esta investigación fueron analizados 18 cargos entre ellos administrativos y de servicio. La evaluación de 360° se aplicó en 4 niveles (autoevaluación, puesto superior, puesto igual y puesto inferior), el puesto inferior de los docentes estaba representado como referencia a 8 alumnos de la institución que han recibido formación por parte de los profesionales.

Figura 3
Sistema aplicado para la evaluación de 360° en ESCAM.



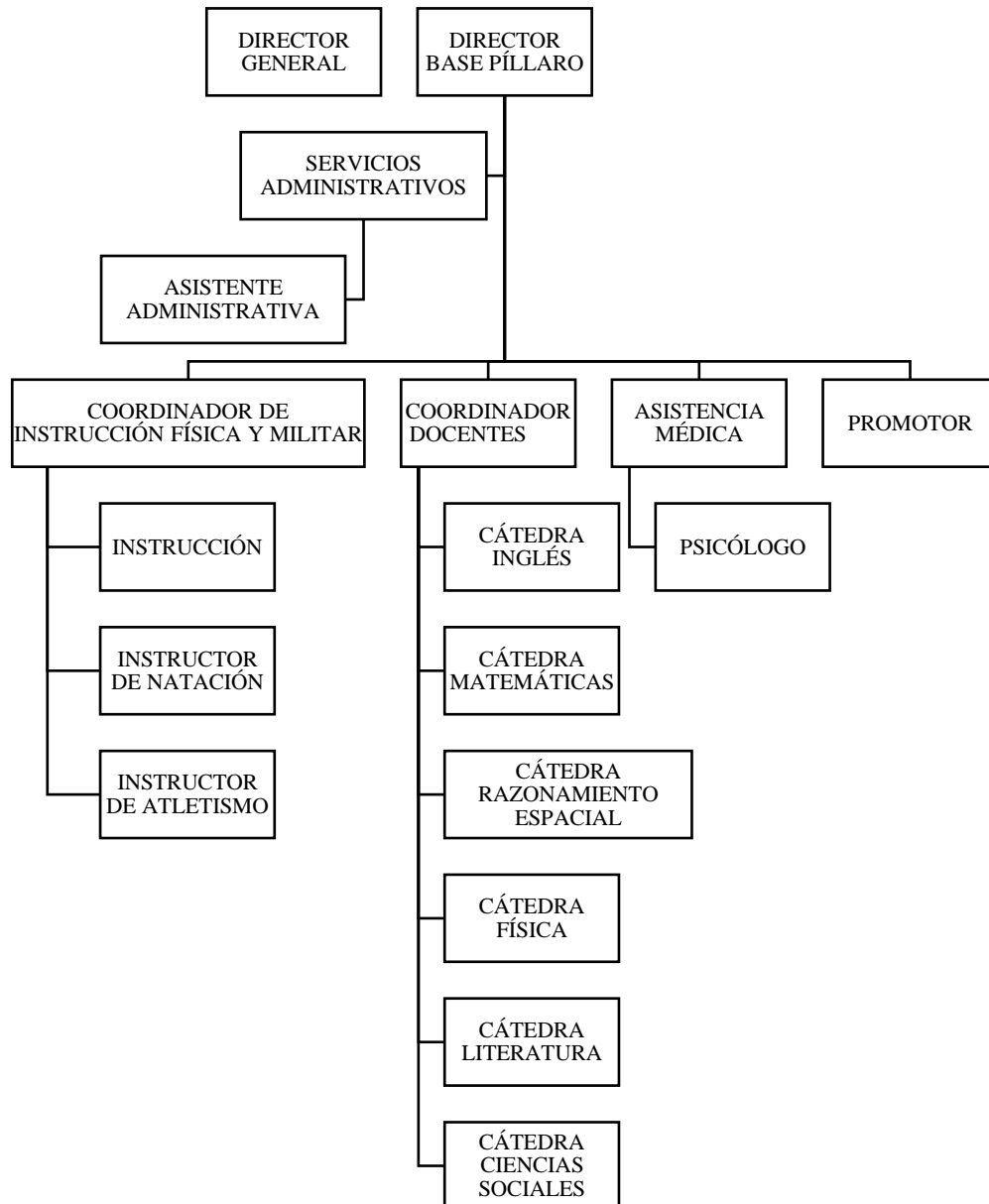
Nota. Evaluación 360° aplicada entre colaboradores. Fuente: Elaboración propia (2022).

El rango de las escalas de evaluación comprendió del 1 al 5, donde 5 significa Sobresaliente y 1 Deficiente. Se procedió a tabular los resultados, mismos que fueron representados por medio de una tabla y una gráfica en formato de barras.

4.1 Cargos en ESCAM

Figura 4

Organigrama de ESCAM.



Nota. En la gráfica se describen los cargos que se desempeñan en ESCAM. Fuente: Elaboración propia (2022).

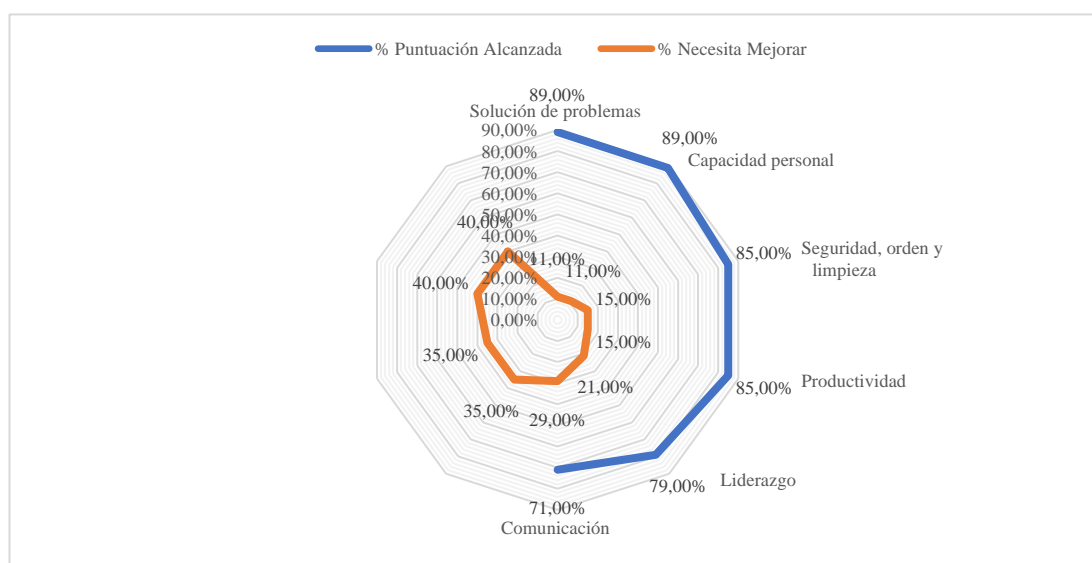
4.2 Procesamiento de los resultados de evaluación

Tabla 5
Resultados de evaluación Puesto director general de ESCAM.

	Autoevaluación	Igual	Inferior	Puntuación	% Puntuación Alcanzada	% Necesita Mejorar
Comunicación	4	3	4	3,67	71,00%	29,00%
Liderazgo	5	4	3	4,00	79,00%	21,00%
Motivación	3	3	3	3,00	60,00%	40,00%
Seguridad, orden y limpieza	5	4	4	4,33	85,00%	15,00%
Capacitación y desarrollo	4	3	3	3,33	65,00%	35,00%
Actitud y colaboración	4	3	3	3,33	65,00%	35,00%
Solución de problemas	4	5	4	4,33	89,00%	11,00%
Ambiente de trabajo	3	3	3	3,00	60,00%	40,00%
Capacidad personal	4	5	4	4,33	89,00%	11,00%
Productividad	5	4	4	4,33	85,00%	15,00%
TOTAL	41	37	35	37,67	74,80%	25,20%

Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Figura 5
Resultados de evaluación Puesto director general de ESCAM.



Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Interpretación:

El director general de ESCAM fue autoevaluado cuya respuesta representa el 20% del resultado final, evaluado por el director de Píllaro que equivale al 45% por ser un colaborador que está en contacto directo y permanente con el evaluado, de igual forma recibe una calificación por parte de la encargada del puesto de servicios administrativos de la institución, aportando un 30%. Alcanza de esta manera una puntuación de 74,8% y necesita mejorar un 25,20% para aumentar sus resultados perfeccionando de esta forma su desempeño. Los porcentajes del personal administrativo varían por su nivel jerárquico, debido a que mantienen puestos de

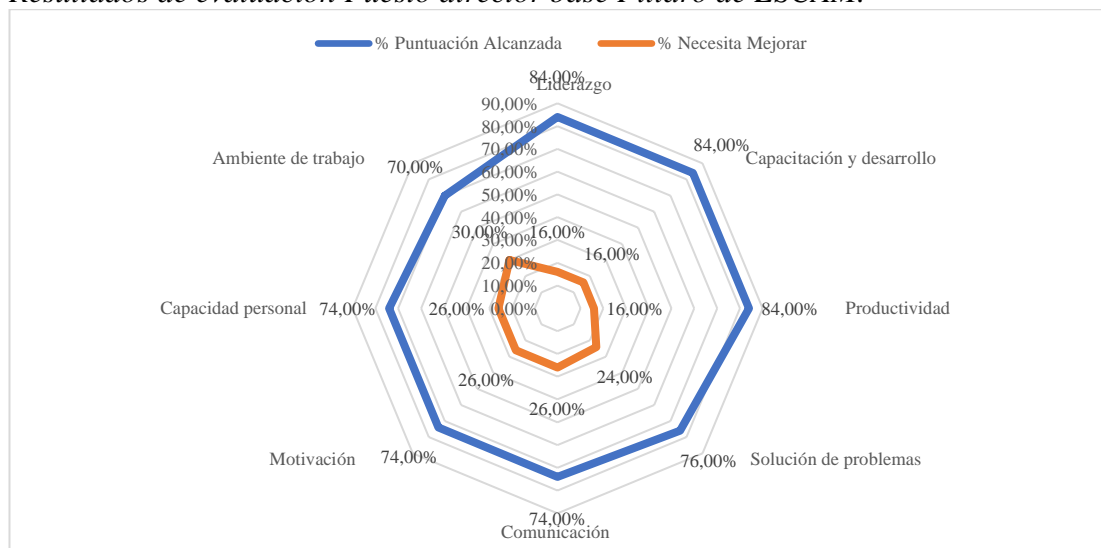
trabajo que solo una persona desempeña esas funciones. Para la presentación gráfica de todos los colaboradores, se seleccionaron los valores que superan el 70% de puntuación alcanzada.

Tabla 6
Resultados de evaluación Puesto director base Píllaro de ESCAM.

	Autoevaluación	Superior	Inferior	Puntuación	% Puntuación Alcanzada	% Necesita Mejorar
Comunicación	5	3	4	3,10	74,00%	26,00%
Liderazgo	5	4	4	3,13	84,00%	16,00%
Motivación	4	4	3	2,47	74,00%	26,00%
Seguridad, orden y limpieza	4	3	3	2,43	64,00%	36,00%
Capacitación y desarrollo	5	4	4	3,13	84,00%	16,00%
Actitud y colaboración	4	3	3	2,43	64,00%	36,00%
Solución de problemas	3	4	4	2,47	76,00%	24,00%
Ambiente de trabajo	4	3	4	2,77	70,00%	30,00%
Capacidad personal	4	4	3	2,47	74,00%	26,00%
Productividad	5	4	4	3,13	84,00%	16,00%
TOTAL	43	36	36	27,53	74,80%	25,20%

Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Figura 6
Resultados de evaluación Puesto director base Píllaro de ESCAM.



Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Interpretación:

El director de a base de Píllaro de ESCAM fue autoevaluado cuya respuesta representa el 20% del resultado final, evaluado por el director general que equivale al 50% por ser su superior y conocer de cerca el trabajo que desempeña, de igual forma recibe una calificación por parte de la encargada del puesto de servicios administrativos de la institución, aportando un 30%. Alcanza de esta manera una puntuación de 74,8% y

necesita mejorar un 25,20% para aumentar sus resultados en su desempeño laboral. Los porcentajes del personal administrativo varían debido a su nivel jerárquico, en este caso no tiene pares.

Tabla 7

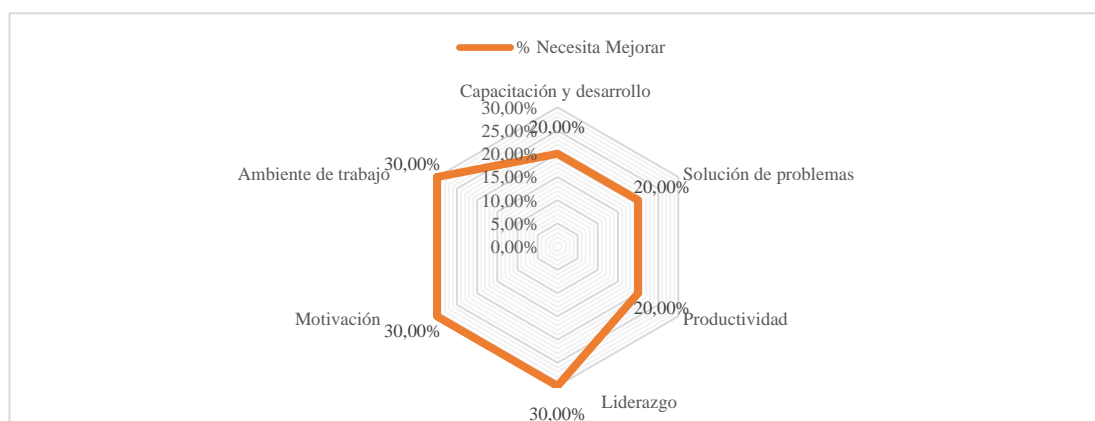
Resultados de evaluación Puesto Servicios Administrativos de ESCAM.

	Autoevaluación	Superior	Inferior	Puntuación	% Puntuación Alcanzada	% Necesita Mejorar
Comunicación	3	3	3	2,10	60,00%	40,00%
Liderazgo	5	3	3	2,77	70,00%	30,00%
Motivación	4	3	4	2,77	70,00%	30,00%
Seguridad, orden y limpieza	4	3	3	2,43	65,00%	35,00%
Capacitación y desarrollo	4	4	4	2,80	80,00%	20,00%
Actitud y colaboración	4	3	3	2,43	65,00%	35,00%
Solución de problemas	5	4	3	2,80	80,00%	20,00%
Ambiente de trabajo	4	3	4	2,77	70,00%	30,00%
Capacidad personal	3	3	4	2,43	65,00%	35,00%
Productividad	5	4	3	2,80	80,00%	20,00%
TOTAL	41	33	34	26,10	70,50%	29,50%

Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Figura 7

Resultados de evaluación Puesto Servicios Administrativos de ESCAM.



Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

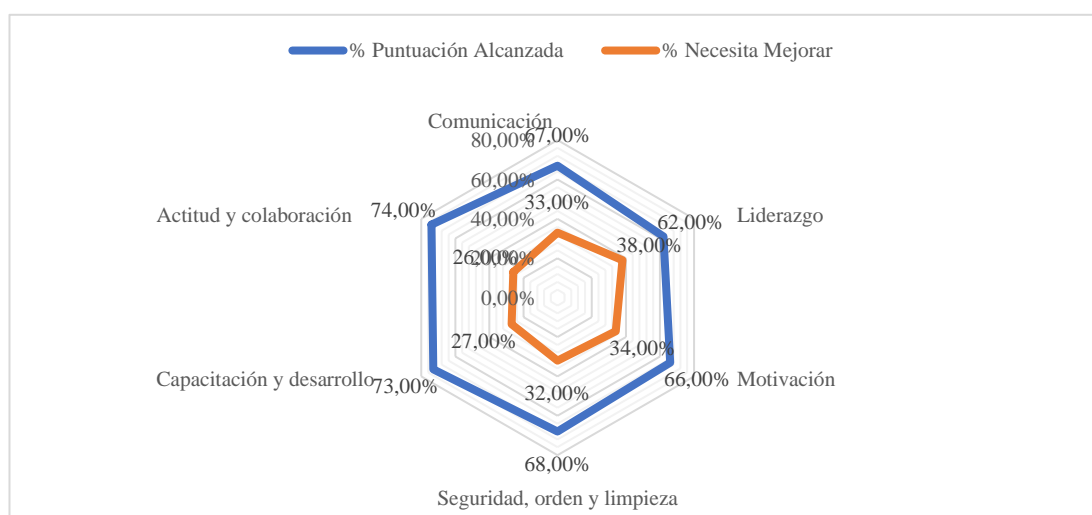
Interpretación:

La encargada de servicios administrativos de ESCAM fue autoevaluada cuya respuesta representa el 25% del resultado final, evaluada por el director de Píllaro que equivale al 50% por ser un colaborador que está en contacto directo y permanente con la evaluada, de igual forma recibe una calificación por parte de la encargada del puesto de la asistente administrativa de la institución, aportando un 25%. Alcanza de esta manera una puntuación de 70,5% y necesita mejorar un 29,50% para aumentar sus resultados en su desempeño laboral. Los porcentajes del personal administrativo varían debido a su nivel jerárquico, en este caso no tiene pares.

Tabla 8*Resultados de evaluación Puesto Asistente Administrativa de ESCAM.*

	Autoevaluación	Superior	Igual	Inferior	Puntuación	% Puntuación Alcanzada	% Necesita Mejorar
Comunicación	4	3	3	4	3,74	67,00%	33,00%
Liderazgo	4	3	3	3	3,40	62,00%	38,00%
Motivación	3	4	2	4	3,09	66,00%	34,00%
Seguridad, orden y limpieza	4	3	4	3	3,74	68,00%	32,00%
Capacitación y desarrollo	3	4	4	3	3,43	73,00%	27,00%
Actitud y colaboración	4	4	3	4	3,76	74,00%	26,00%
Solución de problemas	3	3	3	3	3,07	60,00%	40,00%
Ambiente de trabajo	4	4	4	4	4,09	80,00%	20,00%
Capacidad personal	4	3	3	3	3,40	62,00%	38,00%
Productividad	5	4	4	5	4,76	87,00%	13,00%
TOTAL	38	35	33	36	36,48	69,90%	30,10%

Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Figura 8*Resultados de evaluación Puesto Asistente Administrativa de ESCAM.*

Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

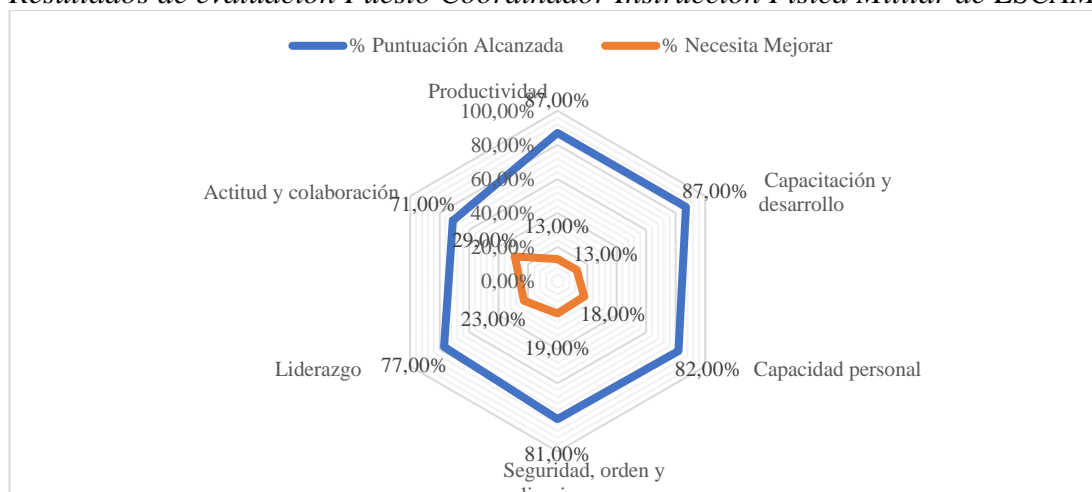
Interpretación:

La asistente administrativa de ESCAM fue autoevaluada cuya respuesta representa el 10% del resultado final, evaluada por su superior el director de Píllaro que equivale al 35% por ser la persona que está en contacto directo y permanente con la evaluada, de igual forma recibe una calificación por parte de la encargada de servicios administrativos aportando un 30% y por la promotora de la institución con un 25%. Alcanza de esta manera una puntuación de 69,9% y necesita mejorar un 30,10% para aumentar sus resultados en su desempeño laboral. El diseño y asignación de las relaciones de puesto se llevó a cabo con el personal administrativo de ESCAM, el porcentaje varía debido a que mantienen puestos de trabajo que solo una persona desempeña esas funciones. En este caso no tiene pares, pero la dirección decidió que servicios administrativos la evalúen por su estrecha relación laboral.

Tabla 9*Resultados de evaluación Puesto Coordinador Instrucción Física Militar de ESCAM.*

	Autoevaluación	Superior	Igual	Inferior	Puntuación	% Puntuación Alcanzada	% Necesita Mejorar
Comunicación		3	4	3	3,74	68,00%	32,00%
Liderazgo	5	4	4	3	4,09	77,00%	23,00%
Motivación	4	4	3	3	3,43	69,00%	31,00%
Seguridad, orden y limpieza	5	3	5	4	4,74	81,00%	19,00%
Capacitación y desarrollo	4	5	4	4	4,12	87,00%	13,00%
Actitud y colaboración	5	4	3	3	3,76	71,00%	29,00%
Solución de problemas	4	3	4	3	3,74	68,00%	32,00%
Ambiente de trabajo	4	3	4	3	3,74	68,00%	32,00%
Capacidad personal	5	4	4	4	4,43	82,00%	18,00%
Productividad	5	4	4	5	4,76	87,00%	13,00%
TOTAL	45	37	39	35	40,53	75,80%	24,20%

Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Figura 9*Resultados de evaluación Puesto Coordinador Instrucción Física Militar de ESCAM.*

Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Interpretación:

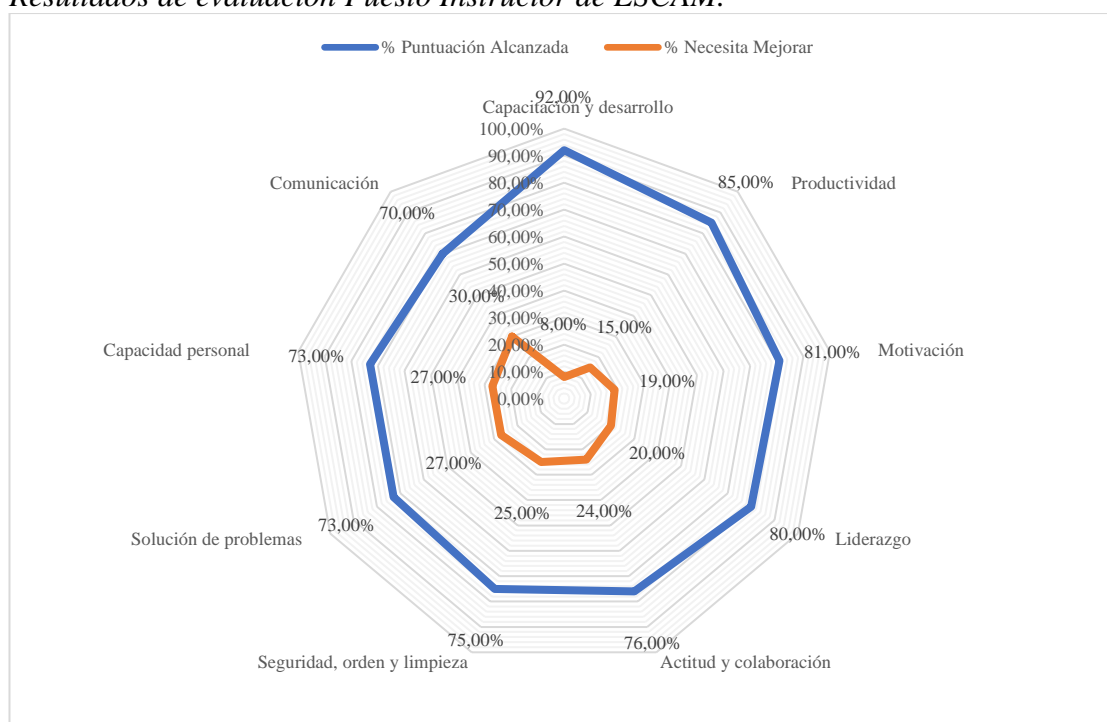
El coordinador de instrucción física y militar de ESCAM fue autoevaluado su respuesta equivale el 10% del resultado final, evaluado por el director de Píllaro equivalente al 35% por ser una persona con un cargo superior y por encontrarse en contacto con el evaluado, de igual forma recibe una calificación por parte de la coordinadora de docentes de la institución aportando un 30% y por el instructor con un 25%. Logra alcanzar de esta manera una puntuación de 75,80% y necesita mejorar un 24,20% para elevar sus metas dentro del campo laboral. Los porcentajes del personal administrativo varían debido a que mantienen puestos de trabajo que solo una persona abarca esas funciones. En este caso no tiene pares.

Tabla 10
Resultados de evaluación Puesto Instructor de ESCAM.

	Autoevaluación	Superior	Igual	Inferior	Puntuación	% Puntuación Alcanzada	% Necesita Mejorar
Comunicación	5	3	4	3	4,07	70,00%	30,00%
Liderazgo	4	4	4	4	4,09	80,00%	20,00%
Motivación	5	4	3	5	4,43	81,00%	19,00%
Seguridad, orden y limpieza	5	3	4	4	4,40	75,00%	25,00%
Capacitación y desarrollo	4	5	4	5	4,45	92,00%	8,00%
Actitud y colaboración	5	4	3	4	4,09	76,00%	24,00%
Solución de problemas	4	3	4	4	4,07	73,00%	27,00%
Ambiente de trabajo	5	3	3	3	3,74	64,00%	36,00%
Capacidad personal	3	4	4	3	3,43	73,00%	27,00%
Productividad	4	4	4	5	4,43	85,00%	15,00%
TOTAL	44	37	37	40	41,20	76,90%	23,10%

Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Figura 10
Resultados de evaluación Puesto Instructor de ESCAM.



Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

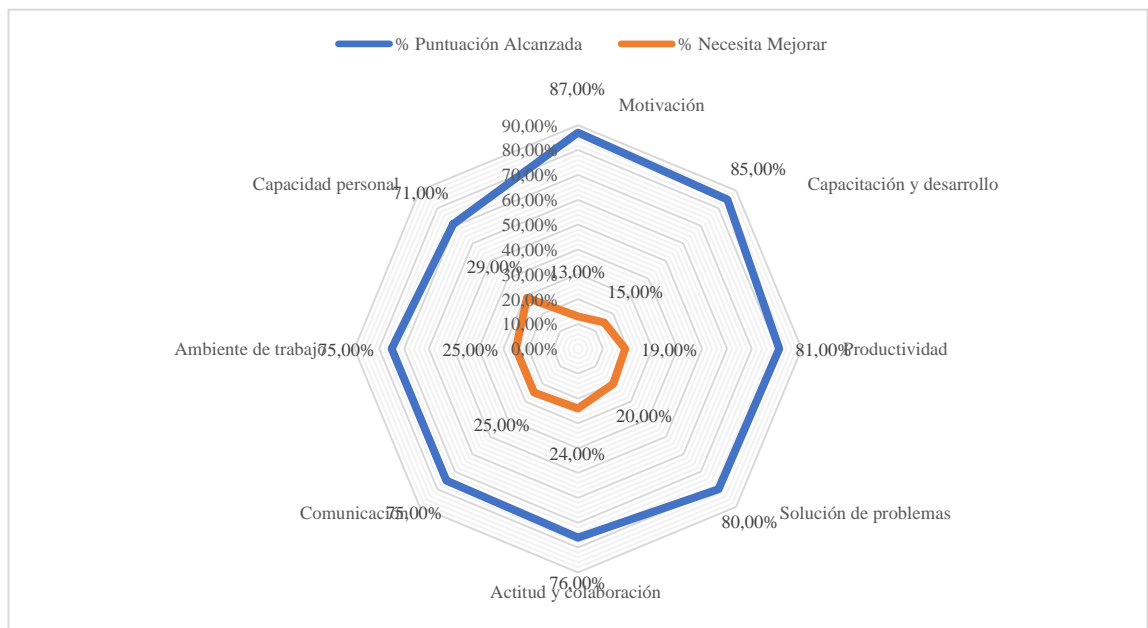
Interpretación:

El instructor de ESCAM fue autoevaluado su respuesta equivale el 10% del resultado final, evaluado por su superior el coordinador de instructores equivalente al 35% por ser una persona que se encuentra al día de las actividades que desempeña el evaluado, de igual forma recibe una calificación por parte del instructor de natación de la institución aportando un 30% y por el instructor de atletismo con un 25%. Obtiene de esta manera una puntuación de 75,80% y necesita mejorar un 24,20% para aumentar su porcentaje desempeño dentro del campo laboral.

Tabla 11*Resultados de evaluación Puesto Instructor de Natación de ESCAM.*

	Autoevaluación	Superior	Igual	Inferior	Puntuación	% Puntuación Alcanzada	% Necesita Mejorar
Comunicación	4	4	4	3	3,76	75,00%	25,00%
Liderazgo	4	3	3	4	3,74	67,00%	33,00%
Motivación	5	4	4	5	4,76	87,00%	13,00%
Seguridad, orden y limpieza	5	3	3	4	4,07	69,00%	31,00%
Capacitación y desarrollo	3	5	4	4	3,78	85,00%	15,00%
Actitud y colaboración	5	3	5	3	4,40	76,00%	24,00%
Solución de problemas	4	4	4	4	4,09	80,00%	20,00%
Ambiente de trabajo	4	4	4	3	3,76	75,00%	25,00%
Capacidad personal	3	3	4	4	3,74	71,00%	29,00%
Productividad	4	5	3	4	3,78	81,00%	19,00%
TOTAL	41	38	38	38	39,89	76,60%	23,40%

Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Figura 11*Resultados de evaluación Puesto Instructor de Natación de ESCAM.*

Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

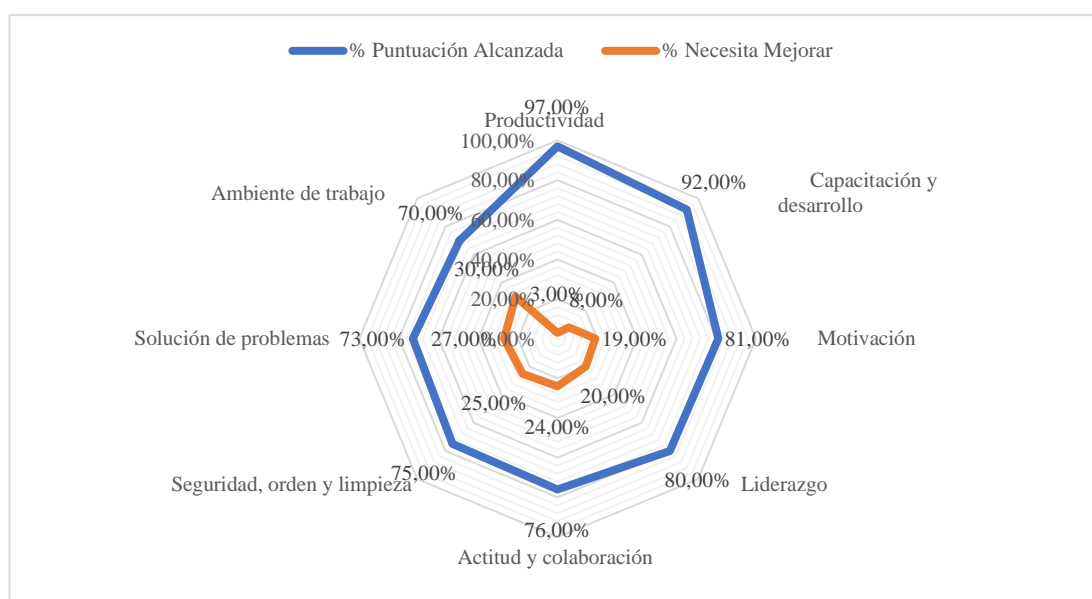
Interpretación:

El instructor natación de ESCAM fue autoevaluado su respuesta equivale el 10% del resultado final, evaluado por su superior el coordinador de instrucción física y militar equivalente al 35% por encontrarse en contacto con el evaluado, de igual forma recibe una calificación por parte del instructor del 30% y por el instructor de atletismo con un 25%. Obtiene de esta manera una puntuación de 76,60% y necesita mejorar un 23,40% para aumentar su porcentaje desempeño dentro del campo laboral.

Tabla 12*Resultados de evaluación Puesto Instructor de Atletismo de ESCAM.*

	Autoevaluación	Superior	Igual	Inferior	Puntuación	% Puntuación Alcanzada	% Necesita Mejorar
Comunicación	5	3	3	3	3,74	64,00%	36,00%
Liderazgo	4	4	4	4	4,09	80,00%	20,00%
Motivación	5	4	3	5	4,43	81,00%	19,00%
Seguridad, orden y limpieza	5	3	4	4	4,40	75,00%	25,00%
Capacitación y desarrollo	4	5	4	5	4,45	92,00%	8,00%
Actitud y colaboración	5	4	3	4	4,09	76,00%	24,00%
Solución de problemas	4	3	4	4	4,07	73,00%	27,00%
Ambiente de trabajo	5	3	4	3	4,07	70,00%	30,00%
Capacidad personal	3	4	3	3	3,09	67,00%	33,00%
Productividad	4	4	6	5	5,09	97,00%	3,00%
TOTAL	44	37	38	40	41,53	77,50%	22,50%

Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Figura 12*Resultados de evaluación Puesto Instructor de Atletismo de ESCAM.*

Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Interpretación:

El instructor atletismo de ESCAM fue autoevaluado su respuesta equivale el 10% del resultado final, evaluado por su superior el coordinador de instrucción física y militar equivalente al 35% por encontrarse en contacto con el evaluado, de igual forma recibe una calificación por parte del instructor de natación del 30% y por un alumno representando el 25%. Logra de esta manera una puntuación de 77,50% y necesita mejorar un 23,50% para elevar su evaluación de desempeño dentro del campo laboral.

Tabla 13

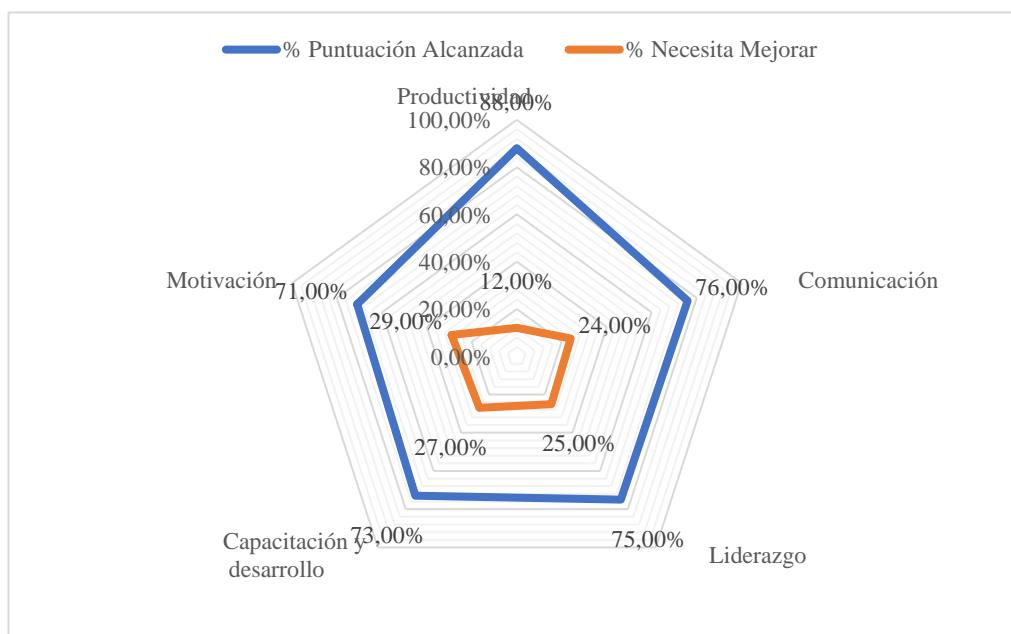
Resultados de evaluación Puesto Coordinadora de Docentes de ESCAM.

	Autoevaluación	Superior	Igual	Inferior	Puntuación	% Puntuación Alcanzada	% Necesita Mejorar
Comunicación	5	4	3	4	4,09	76,00%	24,00%
Liderazgo	4	4	4	3	3,76	75,00%	25,00%
Motivación	5	4	3	3	3,76	71,00%	29,00%
Seguridad, orden y limpieza	4	3	3	4	3,74	67,00%	33,00%
Capacitación y desarrollo	3	4	4	3	3,43	73,00%	27,00%
Actitud y colaboración	5	3	3	4	4,07	69,00%	31,00%
Solución de problemas	3	3	4	3	3,40	66,00%	34,00%
Ambiente de trabajo	4	4	3	3	3,43	69,00%	31,00%
Capacidad personal	3	3	4	3	3,40	66,00%	34,00%
Productividad	5	4	5	4	4,76	88,00%	12,00%
TOTAL	41	36	36	34	37,84	72,00%	28,00%

Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Figura 13

Resultados de evaluación Puesto Coordinador de Docentes de ESCAM.



Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Interpretación:

La coordinadora de docentes de ESCAM fue autoevaluada cuyo valor representa el 10% del resultado final, evaluada por su superior el director de Píllaro equivalente al 35% por conocer la trayectoria laboral de la evaluada, de igual forma recibe una calificación por parte del coordinador de instrucción física y militar del 30% y por

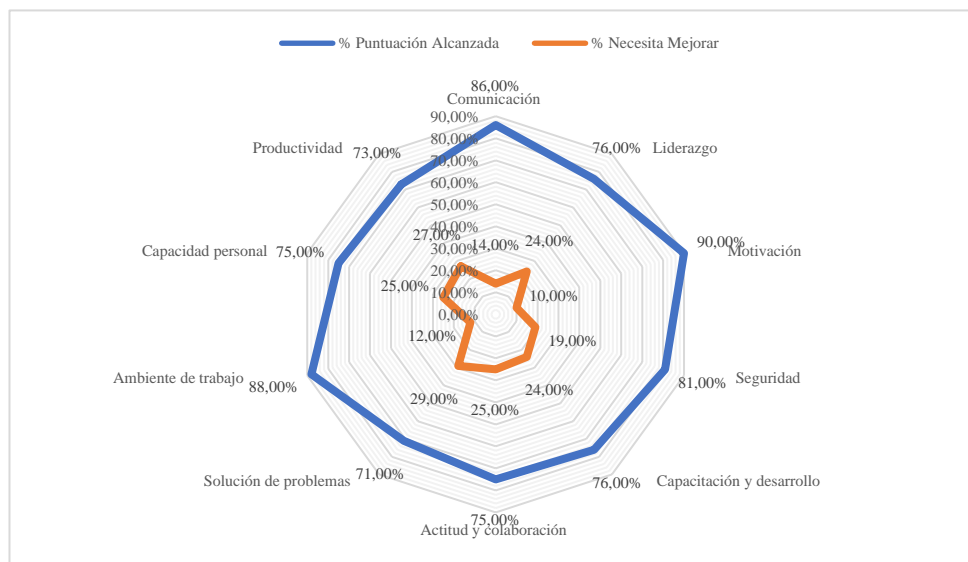
parte de la docente de la cátedra de inglés un 25%. Obtiene de esta manera una puntuación de 72,00% y necesita mejorar un 28,00% para crecer y perfeccionar su desempeño dentro del ámbito profesional.

Tabla 14
Resultados de evaluación Puesto Docente Inglés de ESCAM.

	Autoevaluación	Superior	Igual	Inferior	Puntuación	% Puntuación Alcanzada	% Necesita Mejorar
Comunicación	4	4	5	4	4,43	86,00%	14,00%
Liderazgo	5	4	3	4	4,09	76,00%	24,00%
Motivación	3	5	4	5	4,12	90,00%	10,00%
Seguridad, orden y limpieza	4	5	3	4	3,78	81,00%	19,00%
Capacitación y desarrollo	5	3	5	3	4,40	76,00%	24,00%
Actitud y colaboración	4	4	4	3	3,76	75,00%	25,00%
Solución de problemas	3	3	4	4	3,74	71,00%	29,00%
Ambiente de trabajo	5	4	5	4	4,76	88,00%	12,00%
Capacidad personal	4	4	4	3	3,76	75,00%	25,00%
Productividad	4	3	4	4	4,07	73,00%	27,00%
TOTAL	41	39	41	38	40,91	79,10%	20,90%

Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Figura 14
Resultados de evaluación Puesto Docente Inglés de ESCAM.



Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Interpretación:

La docente encargada de la impartir la cátedra de inglés en ESCAM fue autoevaluada cuyo valor representa el 10% del resultado final, evaluada por su superior la coordinadora de docentes equivalente al 35% por conocer la ocupación profesional de la evaluada, de igual manera recibe una calificación por parte de la docente de la

cátedra de matemáticas del 30% y por su alumno un 25%. Consigue de esta forma una puntuación de 79,10% y necesita mejorar un 20,90% para incrementar su desempeño dentro del campo laboral.

Tabla 15

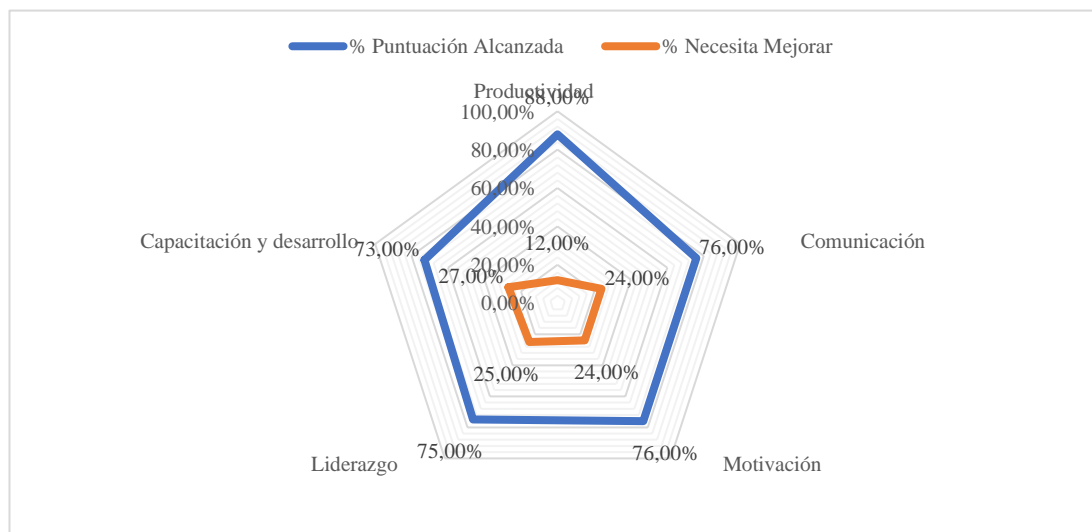
Resultados de evaluación Puesto Docente de Matemáticas de ESCAM.

	Autoevaluación	Superior	Igual	Inferior	Puntuación	% Puntuación Alcanzada	% Necesita Mejorar
Comunicación	5	4	3	4	4,09	76,00%	24,00%
Liderazgo	4	4	4	3	3,76	75,00%	25,00%
Motivación	5	4	3	4	4,09	76,00%	24,00%
Seguridad, orden y limpieza	4	3	3	4	3,74	67,00%	33,00%
Capacitación y desarrollo	3	4	4	3	3,43	73,00%	27,00%
Actitud y colaboración	5	3	3	4	4,07	69,00%	31,00%
Solución de problemas	3	3	4	3	3,40	66,00%	34,00%
Ambiente de trabajo	4	4	3	3	3,43	69,00%	31,00%
Capacidad personal	3	3	4	3	3,40	66,00%	34,00%
Productividad	5	4	5	4	4,76	88,00%	12,00%
TOTAL	41	36	36	35	38,17	72,50%	27,50%

Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Figura 15

Resultados de evaluación Puesto Docente de Matemáticas de ESCAM.



Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Interpretación:

El docente encargado de la impartir la cátedra de matemática en ESCAM fue autoevaluado su respuesta representa el 10% del 100% de la calificación final, evaluado por su superior la coordinadora de docentes equivalente al 35% por conocer de cerca el trabajo profesional del evaluado, de igual manera recibe una calificación por parte de la docente de la cátedra de física del 30% y por su alumna un 25%.

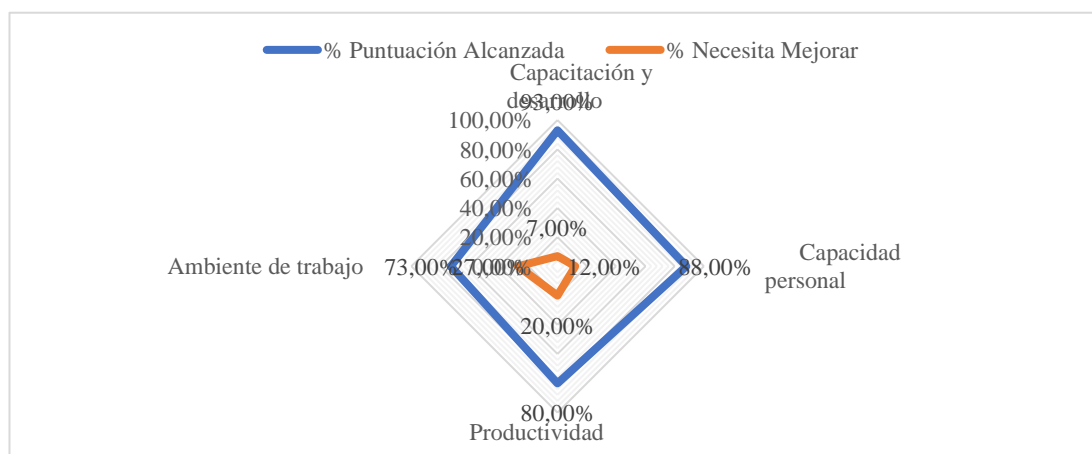
Consigue de esta forma una puntuación de 72,50% y necesita mejorar un 27,50% para elevar su desempeño dentro del campo laboral.

Tabla 16
Resultados de evaluación Puesto Docente Física de ESCAM.

	Autoevaluación	Superior	Igual	Inferior	Puntuación	% Puntuación Alcanzada	% Necesita Mejorar
Comunicación	4	3	2	3	3,07	56,00%	44,00%
Liderazgo	3	3	3	3	3,07	60,00%	40,00%
Motivación	4	2	3	4	3,71	60,00%	40,00%
Seguridad, orden y limpieza	3	2	3	3	3,05	53,00%	47,00%
Capacitación y desarrollo	4	5	5	4	4,45	93,00%	7,00%
Actitud y colaboración	4	3	3	3	3,40	62,00%	38,00%
Solución de problemas	3	3	4	3	3,40	66,00%	34,00%
Ambiente de trabajo	4	3	4	4	4,07	73,00%	27,00%
Capacidad personal	4	5	5	3	4,12	88,00%	12,00%
Productividad	4	4	4	4	4,09	80,00%	20,00%
TOTAL	37	33	36	34	36,44	69,10%	30,90%

Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Figura 16
Resultados de evaluación Puesto Docente Física de ESCAM.



Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

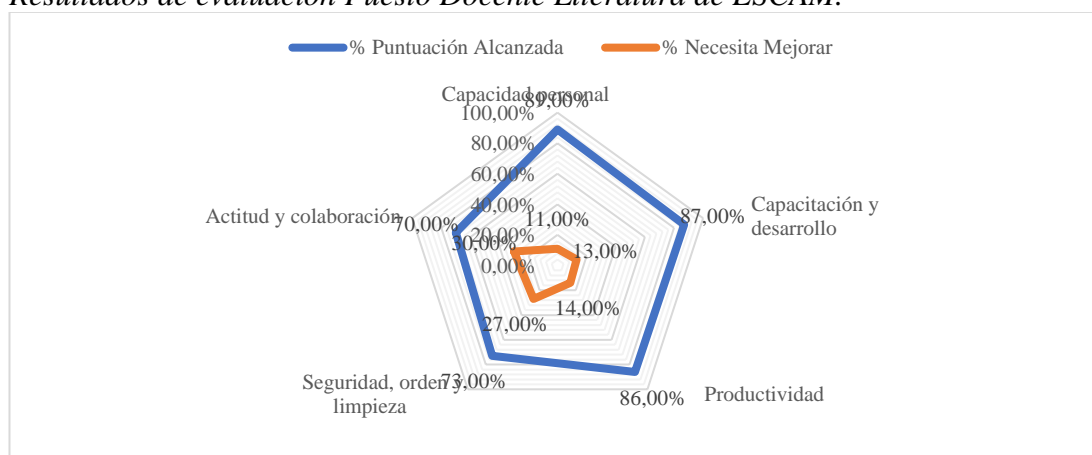
Interpretación:

La docente encargada de la impartir la cátedra de física en ESCAM fue autoevaluada cuyo valor representa el 10% del resultado final, evaluada por su superior la coordinadora de docentes equivalente al 35% por conocer el desempeño profesional de la evaluada, de igual manera recibe una calificación por parte de la docente de la cátedra de literatura del 30% y por su alumna un 25%. Consigue de esta forma un puntaje del 69,10% y necesita mejorar un 30,90% para incrementar su nivel dentro del campo laboral.

Tabla 17*Resultados de evaluación Puesto Docente Literatura de ESCAM.*

	Autoevaluación	Superior	Igual	Inferior	Puntuación	% Puntuación Alcanzada	% Necesita Mejorar
Comunicación	5	2	3	2	3,38	52,00%	48,00%
Liderazgo	4	3	2	3	3,07	56,00%	44,00%
Motivación	5	3	3	3	3,74	64,00%	36,00%
Seguridad, orden y limpieza	4	3	4	4	4,07	73,00%	27,00%
Capacitación y desarrollo	4	5	4	4	4,12	87,00%	13,00%
Actitud y colaboración	5	3	4	3	4,07	70,00%	30,00%
Solución de problemas	3	4	3	3	3,09	67,00%	33,00%
Ambiente de trabajo	4	3	3	4	3,74	67,00%	33,00%
Capacidad personal	3	4	5	5	4,43	89,00%	11,00%
Productividad	4	4	5	4	4,43	86,00%	14,00%
TOTAL	41	34	36	35	38,13	71,10%	28,90%

Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Figura 17*Resultados de evaluación Puesto Docente Literatura de ESCAM.*

Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Interpretación:

La docente encargada de la compartir sus conocimientos con respeto a la cátedra de Literatura en ESCAM fue autoevaluada cuyo valor representa el 10% del resultado final, evaluada por su superior la coordinadora de docentes equivalente al 35% por estar al tanto de las funciones técnicas de la evaluada, de igual manera recibe una calificación por parte del docente de la cátedra de razonamiento del 30% y por su alumno un 25%. Adquiere de esta forma una puntuación de 71,10% y necesita trabajar para mejorar un 28,90% con el fin de incrementar su desempeño dentro de la institución.

Tabla 18

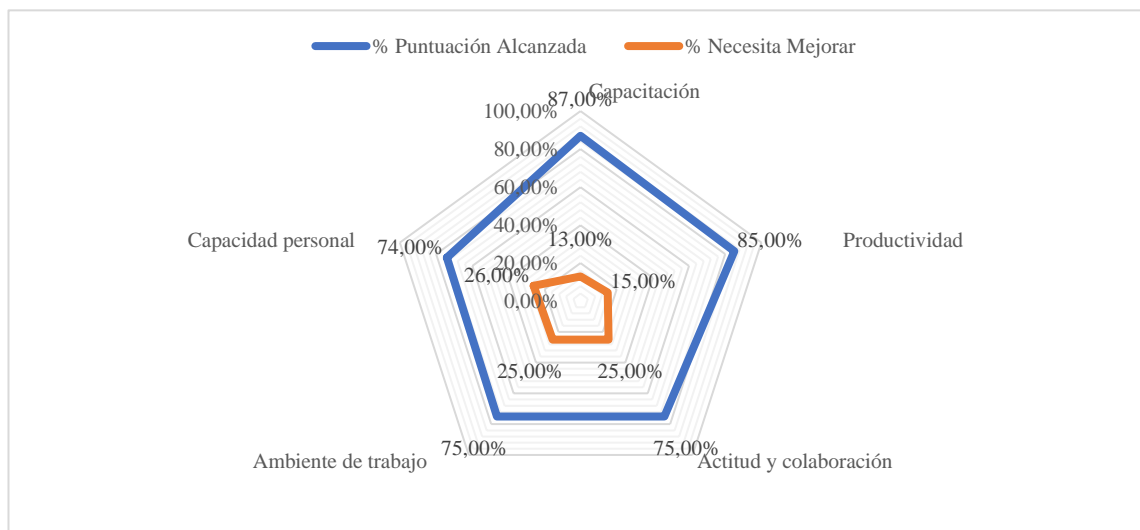
Resultados de evaluación Puesto Docente Razonamiento de ESCAM.

	Autoevaluación	Superior	Igual	Inferior	Puntuación	% Puntuación Alcanzada	% Necesita Mejorar
Comunicación	4	2	3	3	3,38	55,00%	45,00%
Liderazgo	3	3	3	4	3,40	65,00%	35,00%
Motivación	3	2	2	3	2,71	47,00%	53,00%
Seguridad, orden y limpieza	4	3	3	4	3,74	67,00%	33,00%
Capacitación y desarrollo	4	5	4	4	4,12	87,00%	13,00%
Actitud y colaboración	5	3	4	4	4,40	75,00%	25,00%
Solución de problemas	3	2	3	3	3,05	53,00%	47,00%
Ambiente de trabajo	5	3	4	4	4,40	75,00%	25,00%
Capacidad personal	4	4	3	4	3,76	74,00%	26,00%
Productividad	4	4	4	5	4,43	85,00%	15,00%
TOTAL	39	31	33	38	37,39	68,30%	31,70%

Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Figura 18

Resultados de evaluación Puesto Docente Razonamiento de ESCAM.



Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

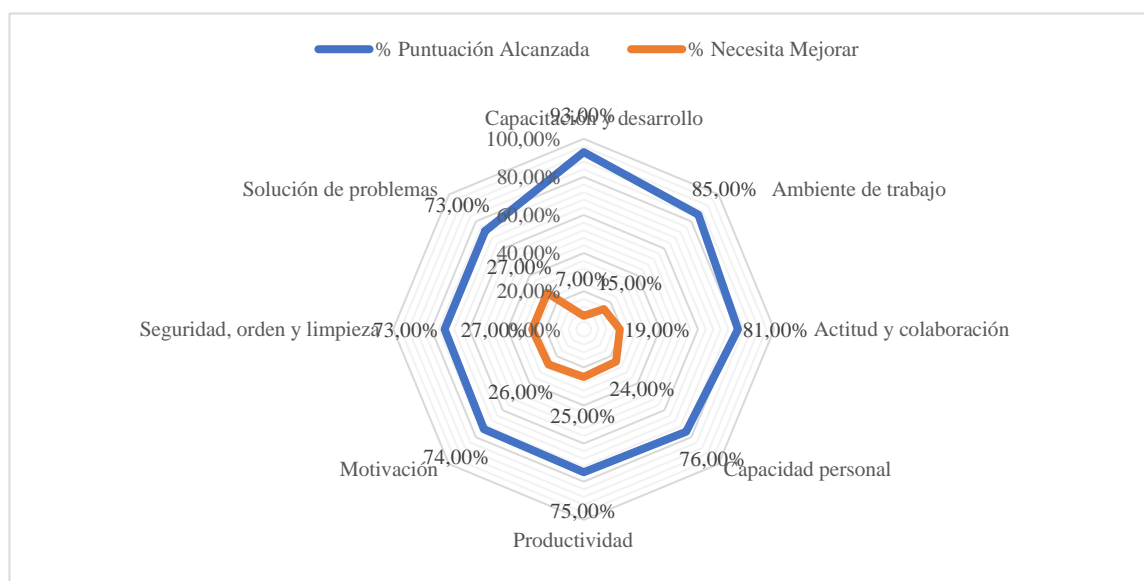
Interpretación:

El docente que comparte sus conocimientos con bajo la cátedra de razonamiento en ESCAM fue autoevaluado su valor representa el 10% del resultado final, evaluado por su superior la coordinadora de docentes equivalente al 35% por estar al tanto de las funciones técnicas de la evaluada, de igual manera recibe una calificación por parte del docente de la cátedra de ciencias sociales del 30% y por su alumno un 25%. Alcanza de esta forma una puntuación de 68,30% y necesita trabajar para mejorar un 31,70% con el fin de incrementar su desempeño dentro de la institución.

Tabla 19*Resultados de evaluación Puesto Docente Ciencias Sociales de ESCAM.*

	Autoevaluación	Superior	Igual	Inferior	Puntuación	% Puntuación Alcanzada	% Necesita Mejorar
Comunicación	4	3	2	4	3,40	61,00%	39,00%
Liderazgo	5	2	3	3	3,71	57,00%	43,00%
Motivación	5	3	3	5	4,40	74,00%	26,00%
Seguridad, orden y limpieza	4	3	4	4	4,07	73,00%	27,00%
Capacitación y desarrollo	4	5	5	4	4,45	93,00%	7,00%
Actitud y colaboración	5	4	3	5	4,43	81,00%	19,00%
Solución de problemas	4	3	4	4	4,07	73,00%	27,00%
Ambiente de trabajo	4	4	4	5	4,43	85,00%	15,00%
Capacidad personal	5	4	3	4	4,09	76,00%	24,00%
Productividad	5	3	4	4	4,40	75,00%	25,00%
TOTAL	45	34	35	42	41,46	74,80%	25,20%

Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Figura 19*Resultados de evaluación Puesto Docente Ciencias Sociales de ESCAM.*

Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

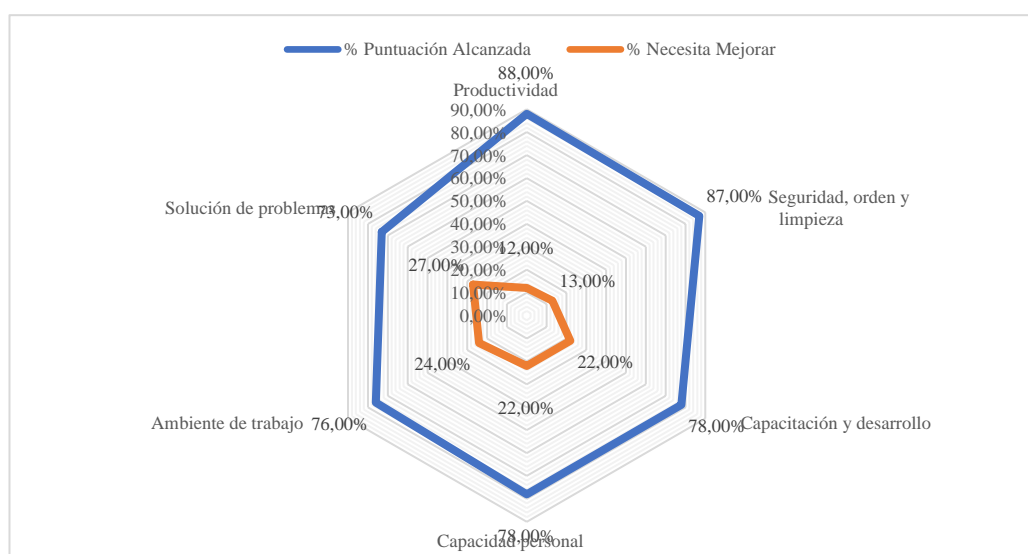
Interpretación:

El docente de la cátedra de ciencias sociales de ESCAM fue autoevaluado cuyo valor representa 10% del resultado final, evaluado por su superior la coordinadora de docentes equivalente al 35% por conocer las actividades profesionales del evaluado, de igual manera recibe una calificación por parte de la docente de la cátedra de inglés por su tiempo de antigüedad en la institución del 30% y por su alumna un 25%. Adquiere de esta forma una puntuación del 86,40% y necesita trabajar para mejorar un 13,60% con el fin de incrementar su desempeño laboral.

Tabla 20*Resultados de evaluación Puesto Asistencia Médica de ESCAM.*

	Autoevaluación	Superior	Igual	Inferior	Puntuación	% Puntuación Alcanzada	% Necesita Mejorar
Comunicación	4	3	2	5	3,73	63,00%	37,00%
Liderazgo	5	2	3	4	4,04	60,00%	40,00%
Motivación	4	3	3	4	3,73	64,00%	36,00%
Seguridad, orden y limpieza	4	5	4	5	4,43	87,00%	13,00%
Capacitación y desarrollo	5	4	4	4	4,41	78,00%	22,00%
Actitud y colaboración	4	3	3	4	3,73	64,00%	36,00%
Solución de problemas	3	4	3	5	3,75	73,00%	27,00%
Ambiente de trabajo	4	4	4	4	4,08	76,00%	24,00%
Capacidad personal	5	4	4	4	4,41	78,00%	22,00%
Productividad	4	5	5	4	4,43	88,00%	12,00%
TOTAL	42	37	35	43	40,74	73,10%	26,90%

Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Figura 20*Resultados de evaluación Puesto Asistencia Médica de ESCAM.*

Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Interpretación:

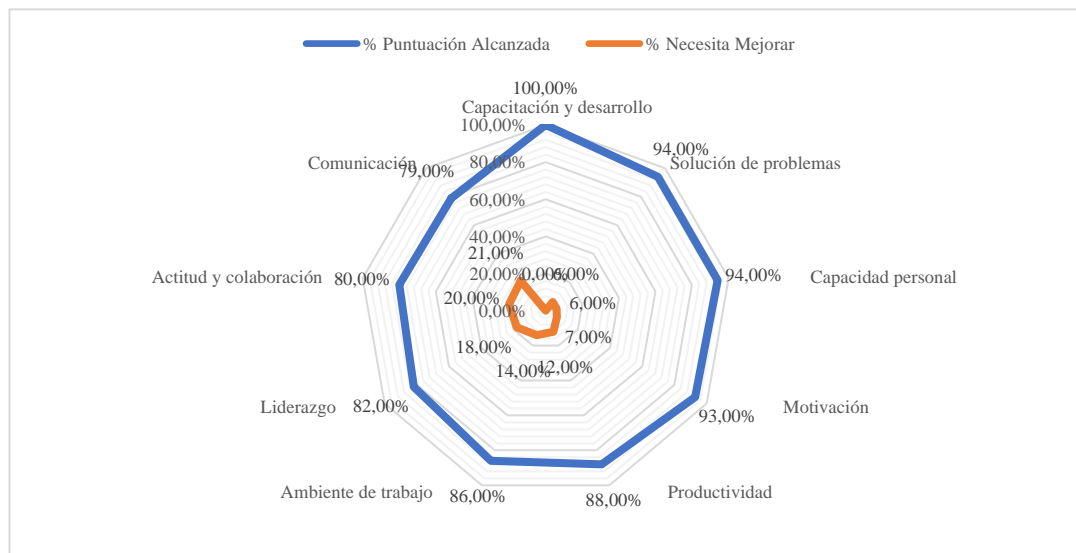
El doctor encargado de dar asistencia médica en ESCAM fue autoevaluado cuyo valor representa 10% del resultado final, evaluado por su superior el director de Píllaro equivalente al 35% por estar al tanto de las funciones profesionales que desempeña el evaluado, de igual manera recibe una calificación por parte del psicólogo del 30% y de una alumna un 25%. Consigue de esta forma una puntuación de 73,10% y necesita trabajar para mejorar un 26,90% con el fin alcanzar una satisfacción laboral dentro de la institución.

Tabla 21
Resultados de evaluación Puesto Psicólogo de ESCAM.

	Autoevaluación	Superior	Igual	Inferior	Puntuación	% Puntuación Alcanzada	% Necesita Mejorar
Comunicación	4	4	3	5	4,09	79,00%	21,00%
Liderazgo	5	4	4	4	4,43	82,00%	18,00%
Motivación	5	4	5	5	5,09	93,00%	7,00%
Seguridad, orden y limpieza	4	3	4	3	3,74	68,00%	32,00%
Capacitación y desarrollo	5	5	5	5	5,12	100,00%	0,00%
Actitud y colaboración	4	4	4	4	4,09	80,00%	20,00%
Solución de problemas	5	5	4	5	4,78	94,00%	6,00%
Ambiente de trabajo	4	4	5	4	4,43	86,00%	14,00%
Capacidad personal	5	5	4	5	4,78	94,00%	6,00%
Productividad	5	4	5	4	4,76	88,00%	12,00%
TOTAL	46	42	43	44	45,31	86,40%	13,60%

Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Figura 21
Resultados de evaluación Puesto Psicólogo de ESCAM.



Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Interpretación:

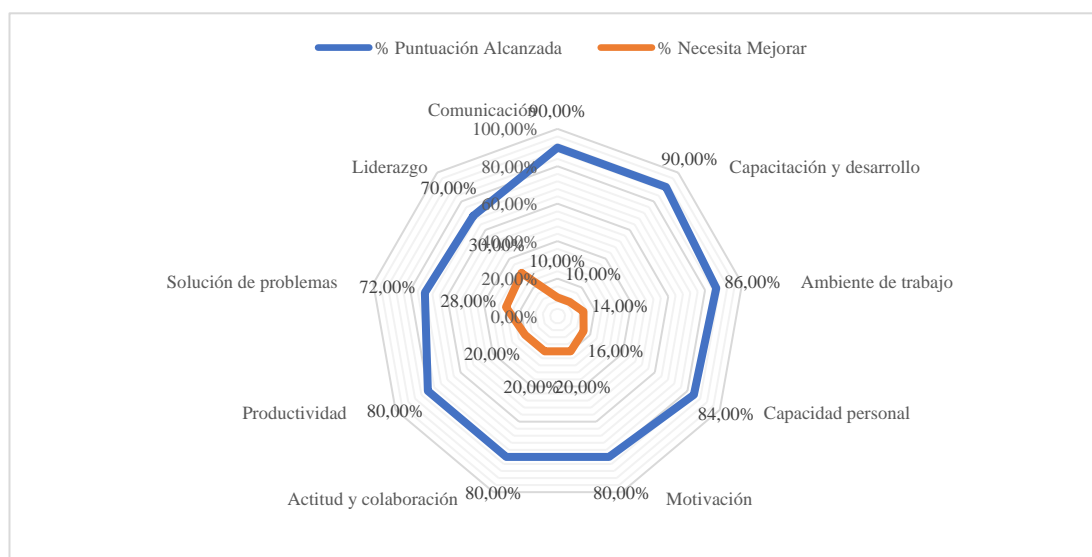
El psicólogo de ESCAM fue autoevaluado cuyo valor representa 10% del resultado final, evaluado por su superior el director de Píllaro equivalente al 35% por estar al tanto de las funciones profesionales que desempeña el evaluado, de igual manera recibe una calificación por parte del coordinador de instrucción física y militar del 30% y de una alumna un 25%. Logra de esta forma una puntuación de 86,40% y necesita trabajar para mejorar un 13,60% con el fin alcanzar una satisfacción laboral dentro de la institución.

Tabla 22
Resultados de evaluación Puesto Promotora de ESCAM.

	Autoevaluación	Superior	Inferior	Puntuación	% Puntuación Alcanzada	% Necesita Mejorar
Comunicación	5	4	5	3,47	90,00%	10,00%
Liderazgo	4	3	4	2,77	70,00%	30,00%
Motivación	4	4	4	2,80	80,00%	20,00%
Seguridad, orden y limpieza	3	2	4	2,40	56,00%	44,00%
Capacitación y desarrollo	5	4	5	3,47	90,00%	10,00%
Actitud y colaboración	4	4	4	2,80	80,00%	20,00%
Solución de problemas	3	3	5	2,77	72,00%	28,00%
Ambiente de trabajo	4	4	5	3,13	86,00%	14,00%
Capacidad personal	5	4	4	3,13	84,00%	16,00%
Productividad	4	4	4	2,80	80,00%	20,00%
TOTAL	41	36	44	29,53	78,80%	21,20%

Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Figura 22
Resultados de evaluación Puesto Promotora de ESCAM.



Nota. Resultado de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2022).

Interpretación:

La promotora de ESCAM fue autoevaluada cuya respuesta representa 200% del resultado final, evaluada por su superior el director de Píllaro equivalente al 50% por conocer de cerca las actividades profesionales que desempeña la evaluada, de igual manera recibe una calificación por parte una alumna con un 30%. Obtiene de esta forma una puntuación de 78,80% y necesita trabajar para mejorar un 21,21% con el fin alcanzar una satisfacción laboral dentro de la institución.

4.3 Resultados por áreas

Se presenta los resultados de las encuestas por áreas, para esto se ha dividido en: directivos, administrativos, docentes, servicio de salud y promoción. El área de directivos alcanza una mayor puntuación en actitud y colaboración, comunicación, solución de problemas y ambiente de trabajo, el área administrativa destaca en actitud y colaboración y motivación, el personal docente obtiene una calificación alta en capacitación y desarrollo, actitud y colaboración, el área de salud lleva una mayor calificación en capacitación y desarrollo, actitud y colaboración, y el servicio de promoción se destaca en productividad, capacitación y desarrollo.

Tabla 23

Resultados de la muestra aplicada

	Directivos	Administrativos	Docentes	Servicio de salud	Servicio de promoción
Productividad	72,50%	63,50%	67,18%	71,00%	90,00%
Solución de problemas	81,50%	66,00%	69,82%	71,00%	70,00%
Liderazgo	67,00%	68,00%	72,73%	78,50%	80,00%
Capacidad personal	74,50%	66,50%	71,00%	77,50%	56,00%
Capacitación y desarrollo	74,50%	76,50%	85,27%	89,00%	90,00%
Seguridad, orden y limpieza	64,50%	69,50%	72,73%	72,00%	80,00%
Comunicación	82,50%	70,00%	68,73%	83,50%	72,00%
Motivación	65,00%	75,00%	73,00%	81,00%	86,00%
Ambiente de trabajo	81,50%	63,50%	75,18%	86,00%	84,00%
Actitud y colaboración	84,50%	83,50%	84,09%	88,00%	80,00%
TOTAL	74,80%	70,20%	73,97%	79,75%	78,80%

Nota. Resultados de las encuestas por áreas. Fuente: Elaboración propia (2022).

4.4 Encuesta de satisfacción

La encuesta se formuló a través del instrumento aprobado del ministerio de trabajo, el formato se evidencia en el anexo 10, los datos no fueron tabulados, pero a nivel general los resultados fueron satisfactorios, se contrastó con la evaluación de desempeño aplicada a los colaboradores de ESCAM, en base a los resultados obtenidos se desarrolla la propuesta de la investigación.

4.5 Propuesta de la investigación

Sistema diseñado para evaluación de desempeño 360° de cada colaborador de Escuela de Capacitación Militar y Policial base Píllaro.

En este apartado se presentan los detalles de la propuesta del sistema diseñado para la evaluación de desempeño 360° de cada colaborador de ESCAM, en base a los resultados adquiridos durante la investigación. Gracias a los datos recolectados el diseño de este sistema se acerca más a la realidad de la empresa, lo que facilitará a los directivos o líderes consultar y medir las funciones de los trabajadores en períodos

consecutivos a través de esta herramienta, para cumplir los objetivos de la institución y tomar decisiones claras que aporten beneficios en un futuro.

4.5.1 Filosofía institucional ESCAM

4.5.1.1 Misión

“Somos una Escuela de Capacitación Militar y Policial altamente competitiva, con asesoramiento, orientación e instrucción formal dirigida a jóvenes bachilleres y profesionales que sienten vocación de servicio a la Patria y anhelan formar parte de las Escuelas de Formación de Fuerzas Armadas, Policía Nacional, Comisión de Tránsito, Cuerpo de Bomberos y Vigilantes Aduaneros” (ESCAM, 2020).

4.5.1.2 Visión

“En el año 2023 seremos la mejor Escuela de Capacitación Militar y Policial, reconocida en las provincias de Cotopaxi y Tungurahua por nuestro alto capital humano y el mayor número de ingresos parte de las Escuelas de Formación de Fuerzas Armadas, Policía Nacional, Comisión de Tránsito, Cuerpo de Bomberos y Vigilantes Aduaneros” (ESCAM, 2020).

4.5.1.3 Valores

a) Lealtad

“Si nos mostramos leales y fieles con nuestro equipo de trabajo y alumnos, ellos nos devolverán esa fidelidad” (ESCAM, 2020).

b) Disciplina

“Actuamos de forma ordenada y perseverante para conseguir un propósito, y así poder lograr los objetivos institucionales y de los nuestros alumnos” (ESCAM, 2020).

c) Honestidad

“Anteponemos la verdad en nuestras expresiones y acciones” (ESCAM, 2020).

d) Credibilidad

“Credibilidad de nuestro actuar, genera confianza y grado de autocrítica en nuestros procesos” (ESCAM, 2020).

4.5.2 Utilidad del sistema de evaluación de desempeño diseñado para ESCAM

- Diseñar un sistema de remuneración más justo, acorde a las actividades que cumple el colaborador.
- Descubrir las necesidades reales de formación académica del colaborador con el fin de incrementar su eficiencia y eficacia en el puesto de trabajo.
- Actualizar el análisis correspondiente a las descripciones de los puestos de trabajo.
- Detectar el potencial de cada colaborador que forma parte de la institución.
- Estar al tanto de los objetivos, deseos y propósitos de los colaboradores.
- Adquirir información sobre el clima laboral que se percibe en la institución.
- Plantear metas a cada colaborador.
- Potenciar y promover el ajuste respectivo entre el colaborador y el puesto de trabajo que posee ESCAM.
- Reportes de resultados con gráficas y tablas con niveles de desempeño.

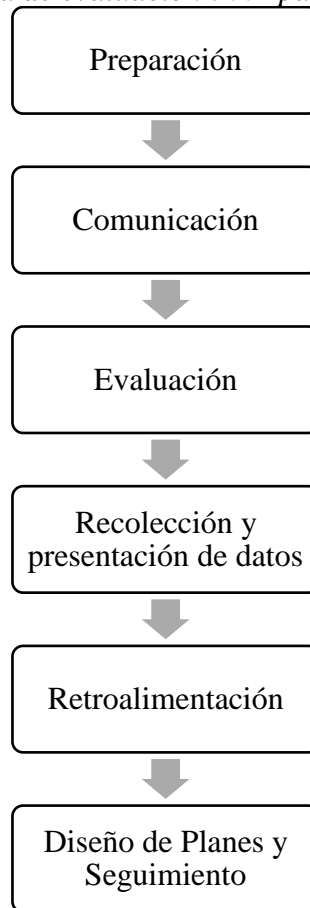
En cuanto al clima laboral:

- Fomenta la comunicación entre superior, subordinado, pares, clientes y auto evaluado.
- Permite que los colaboradores tengan conocimiento sobre las metas de la institución a través de un feedback
- Alcanzar la satisfacción de los colaboradores y ofrecer una estabilidad laboral.
- Ofrecer un proceso para la mejora continua.

4.5.3 Etapas para desarrollar la propuesta

Figura 23

Etapas del sistema de evaluación 360° para ESCAM.



Nota. Resumen de las etapas para la ejecución del sistema de evaluación 360° en ESCAM. Fuente: Elaboración propia (2022).

4.5.4 Etapa I: Preparación

En esta etapa inicial ESCAM planifica la estrategia para la aplicación de la evaluación de desempeño 360°, teniendo clara la descripción de los puestos de trabajo, el número de colaboradores para asignar las relaciones de evaluación, con el fin de establecer una fecha y preparar a los líderes.

4.5.4.1 Descripción de puestos de trabajo y funciones de ESCAM.

a. Director general

Mentor principal de la creación de la escuela de Capacitación militar y policial.
Jornada laboral de lunes a viernes de 8am a 7pm.

- Realiza convenios estratégicos en función de crecimiento para toda la institución.
- Coordina evaluaciones trimestrales del rendimiento de los alumnos.

b. Director base Píllaro

Solicita abrir una sucursal en el año 2019 misma que fue aperturada en el cantón Píllaro, su jornada laboral inicia 8am y finaliza a las 6pm de lunes a viernes los días Domingos de 9am a 14pm.

- Coordina tareas, horarios, eventos de la sucursal en Píllaro.
- Supervisa diariamente la asistencia de los alumnos

c. Servicios administrativos

Se crea este departamento por el incremento de alumnos que mensualmente ingresan, para así poder brindar mayor agilidad de pago a los proveedores docentes alumnos y padres de familia, la jornada laboral es de lunes a viernes de 8am a 5:30pm.

- Realiza inscripciones de nuevos alumnos.
- Se encarga de la parte contable, realizar pagos a docentes, instructores, y proveedores.

d. Asistente administrativa

El asistente administrativo solo labora por horas y cuando se apertura procesos de reclutamiento extensos en los que se requiera personal que escanee ingrese datos al sistema imprima etc. El horario laboral de esta persona puede variar de acuerdo a la necesidad de la institución.

- Recapta documentos de los alumnos cuando inician los diferentes procesos.
- Digitaliza toda información cuando se abren procesos de las diferentes escuelas militares y policiales.

e. Coordinador de instrucción física y militar

El encargado de esta área es un militar en servicio pasivo mismo que tiene conocimientos bastos para dirigir, coordinar y evaluar a todo el departamento, trabaja en la base matriz, tiene un horario de 8am a 5:30pm de lunes a viernes.

- Se encarga de realizar el cronograma de actividades a realizar por todo el departamento físico.

- Evalúa a los alumnos y docentes en el rendimiento físico.

f. Instrucción

Militar en servicio pasivo capacitado y apto para implantar conocimientos de destrezas militares y todo tipo de ejercicios que los alumnos necesitan saber para aprobar el proceso de reclutamiento en diferentes instituciones militares. Su jornada laboral es de lunes a viernes en horario de 9am a 15pm

- Se encarga de capacitar en flexiones, barras.
- Evaluar mensualmente el progreso de los alumnos.

g. Instructor de natación

Cabo primero en servicio activo de los Bomberos, persona idónea para enseñar las técnicas de natación, su jornada laboral es tres días por semana en horarios rotativos acorde a la disponibilidad del tiempo.

- Capacitación y Perfeccionamiento de la técnica de natación.

h. Instructor de atletismo

Militar retirado sus conocimientos y técnicas son lo que ha llevado a los alumnos a ingresar a las diferentes escuelas, brindándoles pautas y enseñándoles disciplina en cada actividad. Su jornada laboral es rotativa y asiste solo dos veces por semana a la institución.

- Coordina trotes largos en donde los alumnos puedan fortalecer sus capacidades.

i. Coordinador de docentes

Docente jubilada su amplia trayectoria dentro de las aulas y su experiencia de trabajo con jóvenes es su mejor carta de presentación por lo que se ha visto en ella la persona idónea para ocupar este cargo, su horario varía de acuerdo a la necesidad de la institución.

- Coordina los horarios con los docentes de las diferentes áreas.
- Coordina los temas que deben ser impartidos por cada docente.

j. Docente cátedra inglés

Docente activa del ministerio de educación, esta materia por ser una lengua extranjera se imparten clases continuas, aun cuando no se encuentren en proceso los alumnos, el horario puede variar, pero reciben al mes un aproximado de 10 a 12 horas.

- Enseña, planifica, evalúa sobre temarios que son otorgados por la institución mismos que serán de ayuda para los alumnos al momento de rendir la prueba.

k. Docente cátedra matemáticas

- Enseña, planifica, evalúa sobre temarios que son otorgados por la institución mismos que serán de ayuda para los alumnos al momento de rendir la prueba.

l. Docente cátedra razonamiento espacial

- Enseña, planifica, evalúa sobre temarios que son otorgados por la institución mismos que serán de ayuda para los alumnos al momento de rendir la prueba.

m. Docente cátedra física

- Enseña, planifica, evalúa sobre temarios que son otorgados por la institución mismos que serán de ayuda para los alumnos al momento de rendir la prueba.

n. Docente cátedra literatura

- Enseña, planifica, evalúa sobre temarios que son otorgados por la institución mismos que serán de ayuda para los alumnos al momento de rendir la prueba.

o. Docente cátedra ciencias sociales

- Enseña, planifica, evalúa sobre temarios que son otorgados por la institución mismos que serán de ayuda para los alumnos al momento de rendir la prueba.

p. Asistencia médica

Médico general asiste a la institución tres veces por semana en horarios de la tarde de 14:00 a 17:30.

- Departamento al cual los alumnos acuden para que puedan ser atendidos cuando presentan algún dolor.
- Se encarga de agendar cita donde otros especialistas para que los alumnos puedan llegar en óptimas condiciones.

q. Psicólogo

Profesional en el área de psicología aplica test he imparte conocimientos de razonamiento, brinda apoyo y terapia de ser el caso.

- Profesional que se encarga de capacitar a los alumnos para rendir las evaluaciones psico clínicas y psicológicas.

r. Promotora

Realiza publicidad y flyers para redes sociales de esta manera capta la atención al segmento joven para que asista a la escuela de capacitación.

- Se encarga de realizar publicidad de la marca dentro y fuera del sector.

4.5.4.2 Asignación de relaciones

Los evaluadores deben conocer la trayectoria del desempeño de la persona que van a evaluar, además de interactuar constantemente con él para obtener resultados de impacto real.

4.5.4.3 Preparación a los líderes:

Son las primeras personas que deben tener muy claro el objetivo de la evaluación, tienen mayor responsabilidad ya que son los encargados de entregar el feedback o la retroalimentación constructiva a sus colaboradores.

4.5.5 Etapa II: Comunicación

Comunicar a todos los colaboradores que forman parte de ESCAM (directivos generales, directivo local, personal administrativo, instructores y docentes) lo antes posible para que se vayan familiarizando con el proceso, es fundamental que todos sepan tanto las personas que van a participar y las que no, con el fin de mitigar murmuraciones o presión para aquellas que van hacer evaluadas.

La forma de comunicar más efectiva es por medio de una capacitación general basada en las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué es un sistema de evaluación de 360°?
- b) ¿Qué beneficios obtienen las personas con esta evaluación?
- c) ¿Qué van a hacer?
- d) ¿Cuándo lo van a ejecutar?
- e) ¿Cuáles son las responsabilidades?
- f) ¿Quién va a estar a cargo?

Despejar todas las dudas de los colaboradores es un buen comienzo para este proceso, con esto se sentirán tranquilos y dispuestos a cooperar para obtener resultados que

permitan tomar decisiones para la mejora continua de cada una de las actividades que realiza el personal.

Al finalizar las evaluaciones las personas encargadas del proceso analizarán los resultados mismos que serán comunicados de forma adecuada a los colaboradores para alcanzar un impacto positivo.

4.5.6 Etapa III: Evaluación

En esta etapa los colaboradores de ESCAM ya poseen un bagaje de conocimientos con respecto al proceso de evaluación, ahora queda por entregar el cuestionario para que puedan calificar en base a los indicadores que se muestran en la Tabla 23, donde se describe a cada uno con el fin de manejar una calificación estándar.

Tabla 24

Indicadores para la evaluación de desempeño 360° en ESCAM.

1	Deficiente (D):	No manifiesta los conocimientos, habilidades y actitudes propias para esta competencia o conducta.
2	Necesita mejorar (NM):	Con dificultad manifiesta los conocimientos, habilidad y actitudes propias para esta competencia o conducta, requiere ayuda frecuente para solucionar problemas relacionados a esta competencia.
3	Bueno (B):	Manifiesta un grado de desempeño aceptable y confiable, mostrando los conocimientos, habilidades y actitudes propias de esta competencia o conducta.
4	Muy bueno (MB):	Manifiesta adecuadamente y en la mayoría de las ocasiones los conocimientos, habilidades y actitudes propias de esta competencias o conducta.
5	Sobresaliente (S):	Manifiesta de manera excepcional, en toda ocasión necesaria y con consistencia, los conocimientos, habilidades y actitudes propias de esta competencias o conducta, con frecuencia da ayuda a otros para solucionar problemas relacionados a esta competencia o conducta.

Nota. Con estos indicadores los colaboradores van a evaluar. Fuente: Elaboración propia (2022).

A continuación, en la Tabla 24 se presentan diez competencias que van a ser evaluadas en cada colaborador de ESCAM, estas son: comunicación, liderazgo, seguridad, capacitación, actitud, solución de problemas, ambiente de trabajo, capacidad personal, costos y productividad. El colaborador solo tendrá que marcar con una X en el ítem que considere con ayuda de un bolígrafo, el formato se diseñó lo más claro posible para evitar confusiones al evaluador. Sin embargo, la persona encargada del proceso debe estar atenta en todo momento en caso de existir alguna duda por parte del evaluador.

Tabla 25

Competencias diseñadas para evaluar a colaboradores de ESCAM.

	COMUNICACIÓN	
S.	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	
MB.	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos, pero NO con todos.	
B.	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.	
NM.	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.	
D.	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	
	LIDERAZGO	
S.	Ha logrado gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y cómo hacerlo. Tienen gran seguridad.	
MB.	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y cómo hacerlo. Tiene seguridad.	
B.	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.	
NM.	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.	
D.	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	

MOTIVACIÓN		
S.	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.	
MB.	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.	
B.	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.	
NM.	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.	
D.	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA		
S.	Sobresaliente apego a normas y procedimientos. Lleva récord sin accidentes.	
MB.	Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo, en seguridad puede mejorar. Buen récord sin accidentes.	
B.	La inconsistencia en procesos y normas ha provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.	
NM.	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.	
D.	La falta de trabajo en normas y procesos da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.	
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		
S.	Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.	
MB.	Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.	
B.	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.	
NM.	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.	
D.	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	
ACTITUD Y COLABORACIÓN		

S.	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional permanente de colaboración y de servicio.	
MB.	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	
B.	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.	
NM.	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.	
D.	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.	
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS		
S.	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	
MB.	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	
B.	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	
NM.	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	
D.	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	
AMBIENTE DE TRABAJO		
S.	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	
MB.	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	
B.	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	
NM.	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	
D.	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	
CAPACIDAD PERSONAL		

S.	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	
MB.	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	
B.	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	
NM.	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.	
D.	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD		
S.	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad	
MB.	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.	
B.	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.	
NM.	deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.	
D.	Total, falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.	

Nota. Competencias que van a ser evaluadas a cada colaborador de ESCAM. Fuente: Elaboración propia (2022).

4.5.7 Etapa IV: Recolección y presentación de datos

Para facilitar la recolección de datos de las evaluaciones aplicadas a cada participante, se diseñó un sistema en el programa de Office Microsoft Excel, la primera parte consta de los datos personales del colaborador mismos que se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 26

Datos del evaluador – primera parte.

RESULTADOS EVALUACIÓN 360 GRADOS

Nombre de evaluado:

Puesto:

Evaluador nivel superior:

Puesto:

Evaluador nivel igual:	Puesto:
Evaluador nivel inferior:	Puesto:

Nota. Datos de evaluado y evaluador. Fuente: Elaboración propia (2022).

La segunda parte se presenta en la Tabla 26, consta de las competencias evaluadas y los resultados de los evaluadores: autoevaluación, nivel superior, pares o iguales, nivel inferior o subordinados. La puntuación total, el porcentaje de puntaje obtenido por ítem y el resultado final, el porcentaje que necesita mejorar y el total.

Tabla 27

Recolección de respuestas de evaluadores y autoevaluado de ESCAM. – Segunda Parte.

	Autoevaluación	Superior	Igual	Inferior	Ítem			Resultado General		
					Puntuación	% Puntuación Alcanzada	% Necesita Mejorar	Puntuación	% Puntuación Alcanzada	% Necesita Mejorar
Comunicación										
Liderazgo										
Motivación										
Seguridad, Orden y Limpieza										
Capacitación y Desarrollo										
Actitud y Colaboración										
Solución de Problemas										
Ambiente de Trabajo										
Capacidad Personal										
Productividad										

Nota. Modelo de recolección de datos en Excel. Fuente: Elaboración propia (2022).

Para obtener el puntaje final se desarrolló una ponderación en colaboración con el personal de ESCAM, quienes estuvieron de acuerdo para establecer los siguientes porcentajes que se presentan en la tabla 27.

Tabla 28

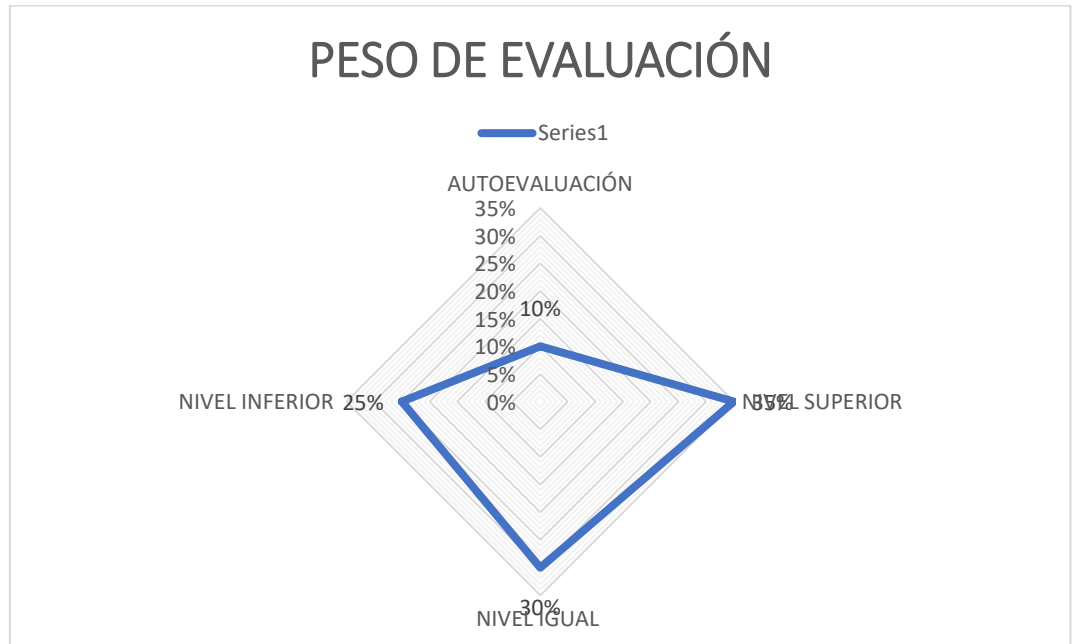
Ponderación de resultados

Cuenta	Ponderación Individual	Ponderación Grupal
Autoevaluación	1	10%
Nivel superior	1	35%
Nivel igual	1	30%
Nivel inferior	1	25%

Nota. Modelo ponderación datos en Excel. Fuente: Elaboración propia (2022)

Figura 24

Peso de Evaluación

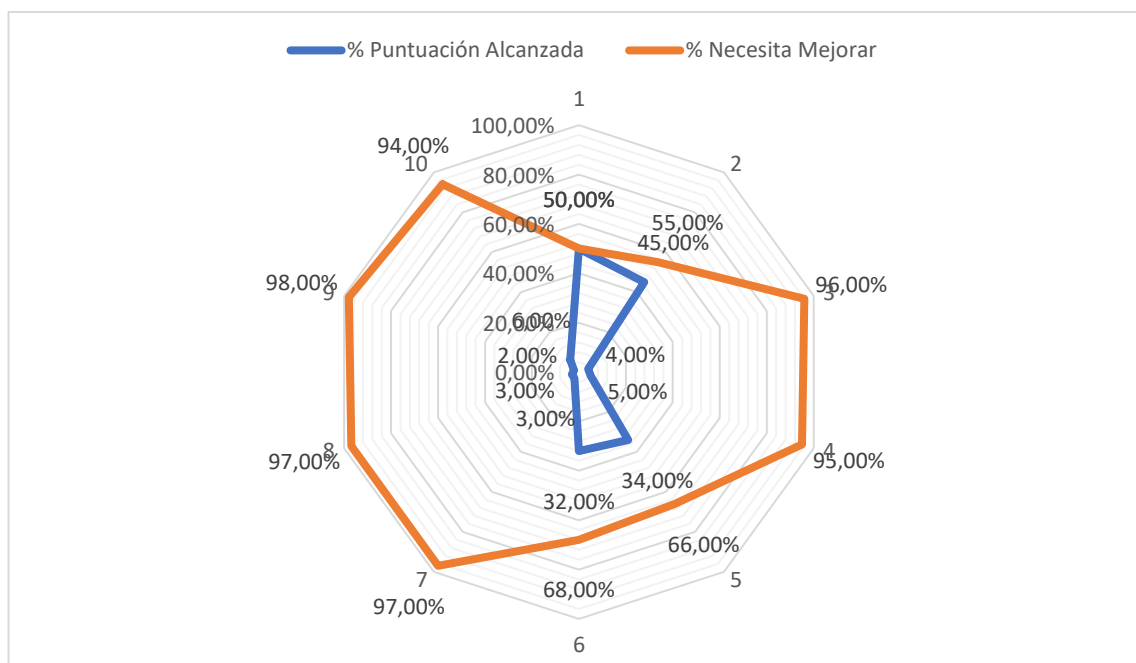


Nota. Porcentajes de peso para evaluación. Fuente: Elaboración propia (2022).

Posteriormente, se procede a presentar los resultados por ítem en un gráfico de Excel, práctico y ágil de entender, prevaleciendo los porcentajes de puntuación obtenida por el evaluado y lo que necesita mejorar.

Figura 25

Representación gráfica de resultados individuales por ítem evaluado.



Nota. Modelo radial para la presentación de datos. Fuente: Elaboración propia (2022).

4.5.8 Etapa V: Feedback o retroalimentación constructiva

Este paso es el más importante ya que en esta fase los colaboradores son informados de los resultados de forma individual y apoyados en una comunicación objetiva de su desempeño en ESCAM, aquí se detallan las habilidades que posee, pero también las debilidades y aspectos en los que debe trabajar para mejorar.

Los cambios consistentes en el desempeño de los colaboradores se verán reflejados si se cumple con los siguientes requerimientos:

- Cuando los colaboradores que reciben la retroalimentación están abiertos a escuchar y querer desarrollarse.
- Cuando son claras las prioridades de desarrollo.
- Cuando se orienta al evaluado de las herramientas o recursos que puede disponer para desarrollarse.
- Cuando se da seguimiento al plan y se evalúan los resultados.

4.5.9 Etapa VI: Diseño de planes y seguimiento

A continuación, se presenta un plan de mejora para las falencias de las competencias evaluadas a los colaboradores de ESCAM.

Tabla 29

Plan de mejora luego de realizar la evaluación 360° a los colaboradores de ESCAM.

Plan de mejora para ESCAM			
1. Detectar las necesidades			
1.1. Organización	1.2. Actividades	1.3. Personas	1.4. Tiempo
Analizar cuidadosamente los resultados e identificar el área que necesita recibir una capacitación.	Analizar la relevancia de tareas que se incluirán en la capacitación.	Este análisis está dirigido a los colaboradores de forma individual. Se plantean dos preguntas: a) ¿A quién se requiere capacitar?, b) ¿Qué tipo de capacitación es la adecuada?	Este análisis depende de la necesidad, directrices, planes y programas, puede ser semestral o anual.
2. Recursos			
2.1. Humanos	2.2. Financieros	2.3. Materiales	
Los colaboradores de ESCAM.	Depende del presupuesto que designe ESCAM para el desarrollo del plan y de las actividades de capacitación.	Adecuaciones y condiciones del espacio para trabajar	
3. Ejecución de la capacitación			
Tomar en cuenta varios lineamientos para el diseño.			

Nombre de la capacitación, objetivos, temas y contenidos, método, tiempo de duración, personas que van a participar, espacio o lugar, hora, capacitador, recursos, costo.

4. Evaluación, control y seguimiento

Este pase se debe ejecutar en tres fases: Al principio, durante y al finalizar la capacitación, con el fin de conocer la eficiencia del trabajo realizado.

Nota. Plan de mejora después de la evaluación. Fuente: Elaboración propia (2022).

CAPÍTULO V

5.1 Conclusiones

- Este es el resultado de un largo tiempo dedicado a la investigación y el análisis con fundamentos teóricos de las herramientas de desempeño, adquiridos en fuentes primarias de gran relevancia, artículos científicos y tesis magistrales. Se analizó comportamiento profesional en una serie de parámetros que los mismos directores estaban de acuerdo para definirlos como claves en base a los objetivos de la institución.
- Tras realizar una observación de los procesos de evaluación que ESCAM llevaba a cabo, se encontró que trabajaban con la evaluación 90°, es decir que los colaboradores eran evaluados solo por el jefe o director de la institución y los resultados no eran aprovechados ni se daba seguimiento, por tal motivo, se decidió aplicar una evaluación de 360° en el que intervengan como evaluadores los jefes o directivos, los compañeros pares o iguales, los clientes y por supuesto la autoevaluación de los colaboradores, se ha dividido en porcentajes de peso de cada evaluador quedando de la siguiente manera: los jefes o superiores (35%), autoevaluación (10%), iguales o pares (30%), subordinados o puestos inferiores (25%), alcanzando un 100% en su calificación final. De esta forma el área que alcanza la más alta puntuación con el 79,75% es la de servicios de salud, demostrando un mejor clima laboral.
- Se diseñaron y aplicaron los instrumentos y parámetros de evaluación, donde se obtuvieron los siguientes resultados generales dentro de ESCAM, se describió una puntuación del 64% en solución de problemas; 65% en comunicación y liderazgo; 67% en motivación, seguridad, capacidad personal, actitud y colaboración; 68% ambiente de trabajo; 71% en capacidad y desarrollo, y el 76% en productividad. El total de puntuación alcanzada en ESCAM fue del 68%, la institución necesita mejorar un 32% para alcanzar el éxito de la misma.
- Se realizó la retroalimentación a los colaboradores de ESCAM, quedaron satisfechos por la metodología aplicada y demostraron compromiso para recibir capacitaciones por parte de la institución, con el fin de mejorar y trabajar en sus debilidades laborales, como estrategia se planteó una propuesta de un

sistema diseñado para la evaluación 360° ESCAM, de acuerdo a los datos obtenidos y a la realidad empresarial. Esta información se expuso a los directivos de la institución para que puedan aplicar en sus futuras evaluaciones, dicha herramienta resultará provechosa ya que facilitará la recolección, análisis e interpretación de resultados para que puedan tomar decisiones de mejora en su clima laboral.

5.2 Recomendaciones

- Se debe continuar con el proceso de evaluación en ESCAM, aplicarlo dentro de un período corto de 6 meses, este historial de datos permitirá el análisis minucioso de la mejora en el desempeño y el clima laboral, de igual forma en base a los resultados más bajos correspondientes a liderazgo, actitud, colaboración, y seguridad se recomienda, crear incentivos mediante capacitaciones técnicas continuas de liderazgo y motivación, crear actividades dentro y fuera de la institución para que mejore su comunicación y relación laboral, pagos de sueldo puntuales, facilitar los recursos necesarios para que puedan cumplir con sus actividades de forma eficiente, de esta manera los colaboradores establecerán un compromiso de fidelidad y motivación para acelerar el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.
- Para aplicar las futuras evaluaciones se recomienda a la institución objeto de estudio diseñar un cuestionario en alguna plataforma digital con el fin de facilitar la recolección de datos e información, de esta forma se ahorraría tiempo, mitigar errores de transcripción resultados, disminución de mano de obra del personal, entre otras ventajas.
- Se puede aplicar la metodología de investigación en otras unidades de ESCAM ubicadas en Salcedo y Latacunga, con el fin de estandarizar sus procesos de evaluación y mantener un registro real-dinámico que facilite las mejoras en el desempeño de los colaboradores, tengan la oportunidad de crecer en medida que se realicen las condiciones laborales, Los instrumentos de evaluación pueden ser validados por los líderes de cada dirección para su posterior aplicación.

5.3 Bibliografía

- Acuña, M. (2022). *Modelo de evaluación de desempeño de 360° a la gestión del Talento Humano para la empresa Lactalis del Ecuador S.A., en 2021.* <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/26909/3/fca-cpo-acu%c3%91a%20maria.pdf>
- Alles, M. (2019). *Desempeño por competencias (3ra edición)*. Ediciones Granica.
- Bordas, J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. España: UNED.
- Bustos, F., & Jaumen, T. (2013). *La evaluación de desempeño individual*. España: Editorial Díaz de Santos, S. A.
- Cardona, M. d. (2021). *Una mirada a la evaluación 360° como parte de la gestión del talento humano.* https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2115/una_mirada_a_la_evaluacion_%20360%c2%ba_como_parte_gestion_talento_humano.pdf?sequence=1&isallowed=y
- Durán, A. (2020). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño*. Elearning. S. L.
- ESCAM. (2020). *Filosofía ESCAM*. https://www.escam.com.ec/?page_id=917
- Giraudier, M. (2018). *Como gestionar el clima laboral*.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Píllaro. (2022). *Actualización del Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Santiago de Píllaro*. https://www.pillaro.gob.ec/?page_id=171
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2022). *Población del Cantón Píllaro*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/search/poblaci%c3%93n+por+sexo,+seg%c3%9an+provincia,+parroquia+y+cant%c3%93n+de+empadronamiento/>
- Instituto Nacional de Patrimonio Cultural . (2022). *La diablada pillareña* . <https://www.patrimoniocultural.gob.ec/la-diablada-pillarena/>
- Lejarreta, I. (22 de Junio de 2018). *Evaluación 360° de trabajo corporativo*. *Universidad Internacional de la Rioja.:*

<https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/7208/lejarreta%20errasti%2c%20iratxe.pdf?sequence=1&isallowed=y>

Maite, P. (Febrero de 2022). *Gestión por competencias. Identificación y evaluación*. España. ESIC Editorial.

Marmolejos, A. (2020). *Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño 360° para la empresa Suplidores Médicos Comerciales, Santo Domingo, 2020*. https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/tpg_ci_mrh_11_2019_et190316.pdf

Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores*. https://www.google.com.ec/edition/la_gesti%3%b3n_empresa%20arial/kpw9ao_hqvic?hl=es-419&gbpv=0

Martínez, M. (2013). *La evaluación del rendimiento, la gestión empresarial*. : https://www.google.com.ec/La_evaluaci%C3%B3n_del_rendimiento/wU_-WgpqxwYC?hl=es-419&gbpv=0

Ministerio de Trabajo. (2021). *Clima laboral*. <https://www.trabajo.gob.ec/clima-laboral/#:~:text=%c2%bfqu%c3%a9%20es%20el%20clima%20laboral,pol%3%adticas%20de%20gesti%3%b3n%20de%20personas>

Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Human Resource Management*. https://www.google.com.echuman_resource_management/ukwaavhmswc?hl=es-419&gbpv=0

Olaz, J., & Ortíz, P. (2022). *Como lograr un buen clima laboral*. España. Esic Editorial.

Organización de las Naciones Unidas . (2022). *Objetivos de desarrollo sostenible* . <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Pérez, R. (2020). *Como mejorar el clima laboral*. https://www.google.com.ec/oomo_mejorar_el_clima_laboral/sfb5zqeacaj?hl=es-419

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial . (2022). *Proyección de la población de Píllaro*. <https://www.pillaro.gob.ec/wp-content/uploads/2022/05/pdot.pdf>

- Ponce, M., & Pasco, M. (2018). *Guía de investigación en gestión*.
<https://www.studocu.com/pe/document/universidad-ricardo-palma/seminario-de-tesis-i/guia-de-investigacion-en-ciencias-de-la-gestion/25012146>
- Real Academia Española. (2022). *Definición de Talento*.
<https://www.rae.es/desen/talento>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Argentina. Pearson Education
- Rodríguez, N. (15 de Julio de 2017). *Método 360° feedback como instrumento de evaluación del talento humano*. users/dell/downloads/29-texto%20del%20art%c3%adculo-32-1-10-20191014%20(1).pdf
- Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta:
<https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Santamaría, J. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Detapro S.A.* .
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7204/1/T3104-MDTH-Santamaria-Incidencia.pdf>
- Solórzano, N., Parra, C., Espinoza, M., & Macías, J. (2020). *Clima laboral y su incidencia en el desempeño de los funcionarios del registro de la propiedad Manta - EP. - Manabí.* //Dialnet-ClimaLaboralYSuIncidenciaEnElDesempenoDeLosFuncion-7398420.pdf
- Vera, N., & Suárez, A. (2018). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón la Libertad*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100180

5.4 Anexos

Anexo 1

Instrumento para aplicar la encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

TEMA: La evaluación de desempeño y su incidencia en el clima laboral en los trabajadores de la Escuela de Capacitación Militar y Policial "ESCAM" en el año 2021.

OBJETIVO: Valorar la influencia de la evaluación de desempeño en el clima laboral de los trabajadores de la Escuela de capacitación militar y policial.

INTRODUCCIÓN: Este instrumento aplicado con fines académicos para obtener información y resolver la problemática planteada en la investigación.

INDICACIONES – ESCALAS DE EVALUACIÓN

- **Deficiente (D):** No manifiesta los conocimientos, habilidad y actitudes propias para esta competencia o conducta.
- **Necesita mejorar (NM):** Con dificultad manifiesta los conocimientos, habilidad y actitudes propias para esta competencia o conducta, requiere ayuda frecuente para solucionar problemas relacionados a esta competencia.
- **Bueno (B):** Manifiesta un grado de desempeño aceptable y confiable, mostrando los conocimientos, habilidades y actitudes propias de esta competencia o conducta.
- **Muy bueno (MB):** Manifiesta adecuadamente y en la mayoría de las ocasiones los conocimientos, habilidades y actitudes propias de esta competencias o conducta.
- **Sobresaliente (S):** Manifiesta de manera excepcional, en toda ocasión necesaria y con consistencia, los conocimientos, habilidades y actitudes propias de esta competencias o conducta, con frecuencia da ayuda a otros para solucionar problemas relacionados a esta competencia o conducta.

DATOS PARA LA APRECIACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS

Nombre del evaluado:		Puesto del evaluado:			
Nombre de quien evalúa:		Puesto de quien evalúa:			
Fecha: dd/mm/aaaa		Sup.		Igual	Inf.
Indicar con una "X" el nivel organizacional					
MARQUE CON UNA "X" LA RESPUESTA QUE USTED CONSIDERE					
COMUNICACION					
S.	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.				
MB.	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos, pero NO con todos.				
B.	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.				
NM.	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.				
D.	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.				
LIDERAZGO					
S.	Ha logrado gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.				



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

MB.	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.	
B.	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.	
NM.	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.	
D.	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	
MOTIVACION		
S.	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.	
MB.	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.	
B.	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.	
NM.	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.	
D.	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA		
S.	Sobresaliente apego a normas y procedimientos. Lleva record sin accidentes.	
MB.	Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo, en seguridad puede mejorar. Buen récord sin accidentes.	
B.	La inconsistencia en procesos y normas ha provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.	
NM.	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.	
D.	La falta de trabajo en normas y procesos da muy mala imagen de su area de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.	
CAPACITACION Y DESARROLLO		
S.	Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.	
MB.	Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.	
B.	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.	
NM.	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.	
D.	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	
ACTITUD Y COLABORACION		
S.	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional permanente de colaboración y de servicio.	
MB.	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	
B.	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.	
NM.	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.	
D.	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.	
SOLUCION DE PROBLEMAS		



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

S.	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	
MB.	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	
B.	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	
NM.	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	
D.	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	
AMBIENTE DE TRABAJO		
S.	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	
MB.	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	
B.	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	
NM.	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	
D.	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	
CAPACIDAD PERSONAL		
S.	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	
MB.	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	
B.	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	
NM.	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.	
D.	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD		
S.	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad.	
MB.	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.	
B.	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.	
NM.	deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.	
D.	Total, falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.	

OBSERVACIONES _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo 2
Socialización del proyecto



Anexo 3
Socialización de las encuestas para el trabajo de investigación



Anexo 4

Aplicación de encuestas a estudiantes



Anexo 5

Aplicación de encuestas a estudiantes



Anexo 6
Aplicación de encuestas a estudiantes



Anexo 7
Aplicación de encuestas a estudiantes



Anexo 8

Aplicación de encuestas a personal administrativo



Anexo 9


Aplicación de encuestas a director de ESCAM



Anexo 10

Modelo de encuesta de satisfacción laboral del ministerio de trabajo.


Futuro del trabajo en el Ecuador




0% 100%

DATOS PERSONALES
Levantamiento de datos personales


Nombre (opcional):

 Favor registre sus nombres


* Edad:
Solo números deben ser ingresados en este campo.

 Ingrese su edad actual

* Ciudad:


 Ingrese su ciudad de residencia actual

* Sexo: Mujer Hombre

 Favor seleccione su sexo


INFORMACION ENCUESTA
Pregunta sobre la situación actual de empleabilidad

* 1. Condición actual:
Elija una de las siguientes opciones.

 Seleccione su condición actual


* ¿Qué consideras debe cambiar para que tu situación laboral mejore?
Por favor, seleccione entre 1 y 3 respuestas

Normativa laboral
 Inversión privada
 Inversión pública
 Acceso a créditos
 Simplificación de trámites
 Fomentar Derechos colectivos
 Reducción de impuestos
 Otros:

 Puedes seleccionar máximo 3

* ¿Qué herramientas crees que necesitas para mejorar tu condición laboral?
Por favor, seleccione entre 1 y 3 respuestas

Capacitaciones
 Acceso a prácticas o pasantías
 Créditos para estudios
 Créditos para emprendimientos
 Asesoría
 Bolsa de empleo
 Otros:

 Puedes seleccionar máximo 3