



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Evaluación y propuesta de mejoramiento del desempeño y bienestar del
recurso humano de la Universidad Técnica de Manabí, año 2017.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Giler Zambrano, Julio Xavier

DIRECTORA: Buitrón Armijos, Verónica Alexandra Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO PORTOVIEJO

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2018

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Verónica Armijos Buitrón

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, determinado: **Evaluación y propuesta de mejoramiento del desempeño y bienestar del recurso humano de la Universidad Técnica de Manabí, año 2016** realizado por **Julio Xavier Giler Zambrano**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 22 de febrero de 2018

Mgtr. Verónica Armijos Buitrón

DIRECTORA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Giler Zambrano Julio Xavier, declaro ser autor del presente trabajo de titulación Evaluación y propuesta de mejoramiento del desempeño y bienestar del recurso humano de la Universidad Técnica de Manabí, año 2016, de la Titulación de Magister en Gestión Empresaria, siendo la Mgtr. Verónica Alexandra Armijos Buitrón, Directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

Ing. Giler Zambrano Julio Xavier
C.I.1308882040

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado para mi esposa Katherine Cedeño y mi hija Camila Giler Cedeño, quienes han sido un apoyo constante, y por quienes reafirmo mis ganas de superación.

A mis padres y hermanos y de manera especial a mi ángel Carlos Andrés.

Julio Xavier Giler Zambrano

AGRADECIMIENTO

Gracias Dios por ser quien me guía y libra mi camino de adversidades, y me permite avanzar de su mano.

De manera especial agradezco a la UTPL y su personal docente y administrativo, a la UTM y los funcionarios que me proporcionaron información para el desarrollo de mi tesis, y de manera muy especial a Verónica Armijos Buitrón Mgtr. quien demostró su apoyo y dedicación como tutor.

Mi más profundo agradecimiento a mi esposa e hija quienes han sido protagonistas directas del desarrollo de mi tesis.

Julio Xavier Giler Zambrano

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I	5
ANTECEDENTES	5
1.1. Planteamiento del problema	6
1.1.1. Delimitación.....	6
1.1.2. Formulación del problema	7
1.2. Justificación.....	7
1.3. Objetivos	8
1.3.1. Objetivo General.....	8
1.3.2. Objetivos Específicos	8
1.4. Hipótesis.....	9
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1. Desempeño laboral.....	11
2.1.1. Conceptualización	11
2.1.2. Importancia.....	11
2.1.3. Evaluación de desempeño laboral	12

2.1.3.1.	Conceptualización	12
2.1.3.2.	Importancia de la evaluación de desempeño.....	13
2.1.3.3.	Objetivos de la evaluación del desempeño.....	14
2.1.3.4.	Responsabilidad de la evaluación del desempeño laboral.....	15
2.1.3.5.	Métodos de evaluación del desempeño laboral	16
2.1.3.6.	Resultados de la evaluación de desempeño.....	18
2.1.4.	Gestión gerencial y desempeño laboral.....	19
2.2.	Motivación laboral.....	20
2.2.1.	Conceptualización	20
2.2.2.	Importancia.....	22
2.2.3.	Formas de motivar al personal	23
2.2.4.	Relación entre la motivación y el desempeño laboral	24
2.3.	Capacitación.....	25
2.3.1.	Conceptualización	25
2.3.2.	Importancia de la capacitación del talento humano.....	26
2.3.3.	Relación de la capacitación y el desempeño laboral.....	27
2.4.	Bienestar laboral.....	27
CAPÍTULO III.....		29
METODOLOGÍA.....		29
3.1.	Tipo de investigación	30
3.2.	Métodos de estudio	31
3.3.	Fuentes de información	32
3.4.	Técnicas e instrumentos	32
3.5.	Población y muestra	33
3.5.1.	Población.....	33
3.5.2.	Muestra	33
3.6.	Recolección de la información	33
3.7.	Procesamiento de la información.....	34

CAPÍTULO IV	35
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	35
4.1. Datos generales de la Universidad Técnica de Manabí	36
4.1.1. Reseña Histórica	36
4.1.2. Visión	36
4.1.3. Misión	36
4.1.4. Políticas de calidad.....	36
4.1.5. Valores	37
4.1.6. Principios.....	37
4.1.7. Cultura organizacional	37
4.1.8. Servicios.....	37
4.1.9. Análisis FODA de la Universidad Técnica de Manabí	38
4.1.10. Estructura Organizacional.....	39
4.1.11. Manual de Funciones	40
4.2. Análisis e interpretación de resultados.....	41
4.3. Análisis general de la situación laboral	55
4.3.1. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	57
4.3.2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	58
CAPÍTULO V	59
PROPUESTA	59
4.1. Tema de la propuesta.....	60
4.2. Objetivo de la propuesta.....	60
4.3. Planteamiento de la propuesta	60
4.4. Factibilidad	60
4.5. Impacto.....	61
4.6. Plan de acción	62
4.7. Plan de mejora	63
4.8. Infraestructura	67

4.9. Ubicación Sectorial y Física.....	67
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES.....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. FODA de la Universidad Técnica de Manabí	38
Tabla 2. FODA del área de recurso humano Administrativo de la Universidad Técnica de Manabí	56
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) del recurso humano administrativo.....	57
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) del recurso humano administrativo.....	58
Tabla 5. Matriz de planificación de la propuesta	61
Tabla 6. Plan de acción	62
Tabla 7. Plan de mejora para optimizar el desempeño y bienestar laboral del recurso humano.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional de la Universidad Técnica de Manabí.....	40
Figura 2. Han conocido la importancia de la evaluación de desempeño en el desarrollo de sus actividades	41
Figura 3. Considera que luego de la evaluación de desempeño desarrolla mejor sus actividades.	42
Figura 4. De qué manera realiza las tareas asignadas en su área de trabajo	43
Figura 5. Organiza y planifica sus actividades	44
Figura 6. Responsabilidad y dedicación en su trabajo.....	45
Figura 7. Respeta las reglas de trabajo.....	46
Figura 8. Adecuado ambiente laboral y de bienestar	47
Figura 9. Existen mejoras en los procesos de desempeño y bienestar de la institución	48
Figura 10. Considera Ud. que la evaluación de desempeño que realizan en su lugar de trabajo incide en sus actividades laborales	49
Figura 11. Cuando realizan la evaluación, valoran solo su desempeño laboral.....	50
Figura 12. El Dpto. de Talento Humano evalúa su comportamiento personal	51
Figura 13. La evaluación del desempeño mejora su rendimiento en el trabajo	52
Figura 14. Después de la evaluación se brinda orientación y capacitación a Uds.....	53
Figura 15. Existe un plan de mejora en función de su desempeño y bienestar del recurso humano.....	54

RESUMEN

El presente trabajo investigativo, tuvo como propósito desarrollar una evaluación y propuesta de mejoramiento del desempeño y bienestar del recurso humano de la Universidad Técnica de Manabí, lo que permitió identificar fortalezas y debilidades del recurso humano, ya que de esta manera se pudo establecer las necesidades prioritarias que están inmersas en sus actividades laborales, con base en sus responsabilidades frente a sus funciones en la institución. Se aplicaron técnicas de investigación, que sirven como evidencia sustentable del tema investigado. Por los resultados alcanzados en el presente trabajo se puntualizan factores que intervienen en los ambientes de trabajo, en donde se palpa la realidad que vive el recurso humano en sus actividades cotidianas dentro de su área de trabajo. Se consideraron variables como la motivación y su influencia en el desempeño laboral, se evidenciaron diferentes grados de desconocimiento e insatisfacción respecto a sus puestos de trabajo, relaciones interpersonales, canales de comunicación. En función de ello se desarrolló una propuesta para fortalecer el desempeño laboral en el lugar de la investigación.

Palabras claves: Desempeño laboral, recursos humanos, evaluación, desempeño, perfil profesional.

ABSTRACT

The purpose of this research work was to develop an evaluation and proposal to improve the performance and welfare of the human resources of the Technical University of Manabí, which allowed the identification of strengths and weaknesses of the human resource, since this way the needs could be established. Priorities that are immersed in their work activities, based on their responsibilities to their functions in the institution. Research techniques were applied, which serve as sustainable evidence of the subject under investigation. For the results achieved in this work, factors that intervene in work environments are pointed out, where the reality that human resources live in their daily activities within their area of work is palpable. Variables such as motivation and its influence on work performance were considered, and different degrees of ignorance and dissatisfaction with respect to their jobs, interpersonal relationships, and communication channels were evident. Based on this, a proposal was developed to strengthen work performance in the place of research.

Keywords: Work performance, human resources, evaluation, performance, professional profile.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a las teorías de expertos en el tema, la evaluación de desempeño es un instrumento que utiliza la organización para medir o detectar algunas situaciones, problemas o categorías que inciden en el ejercicio laboral, como la integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, la falta de aprovechamiento de su potencial o la motivación escasa, las competencias, el tiempo dedicado al trabajo, la remuneración y la satisfacción entre otros.

El problema que se plantea se sustenta en determinar el grado de satisfacción del recurso humano en su desempeño y ambiente laboral, debido a las necesidades de personal que tiene la Universidad Técnica de Manabí en dónde se debe mantener una armonía en las funciones asignadas, basadas en su misión y visión institucional.

La importancia de esta investigación radica en la incidencia que tiene el recurso humano en el desarrollo de las actividades administrativas y operativas que tiene la Universidad y generalmente se espera mejorar en un ambiente laboral adecuado, lo que repercute en el desempeño de los funcionarios y trabajadores en cada área en la que desarrollan sus actividades profesionales.

Por lo tanto, el objetivo de esta evaluación es hacer una valoración del desempeño y bienestar del recurso humano de la Universidad Técnica de Manabí, cómo este personal realiza sus actividades, cumplen con los objetivos y las responsabilidades propuestas para sus cargos o puestos de trabajo. El presente trabajo de investigación se desarrolla con los siguientes capítulos:

En el capítulo I. Se detalla el planteamiento del problema, delimitación, formulación, justificación, objetivo e hipótesis, contextualizando la situación conflicto que se presenta como problemática de este trabajo científico.

En el capítulo II. Marco teórico, referente a las cuestiones fundamentales que sustentan el desarrollo de la investigación, es por ello que se describen las consideraciones de varios autores en el tema de la administración y la gestión del talento humano, así como algunas variables constituyentes más trascendentales; motivación, desempeño laboral, capacitación entre otras.

En el capítulo III. La Metodología de la investigación, en este apartado se describe todo lo

relacionado con los recursos y estrategias metodológicas, que permitieron recopilar información necesaria para llevar a cabo el estudio. Es por ello, que se señala el tipo de investigación, los métodos científicos que aportaron a su realización, las fuentes de información utilizadas, la población, muestra y las herramientas para procesar los datos obtenidos. En función de ello, se presenta el análisis e interpretación de los principales resultados, apoyados en la representación mediante tablas y figuras, resultantes del trabajo con la estadística descriptiva; así las consideraciones finales, relacionadas con la información obtenida de la encuesta.

Por su parte en el Capítulo IV se desarrolla la Propuesta, donde se incluye todo lo referente a la alternativa de solución para la problemática planteada y la manera de llevarla a cabo, para obtener los resultados deseados. Entre estas cuestiones, se presenta el análisis FODA, la filosofía de la entidad de educación superior, el plan de mejoramiento y desempeño, entre otros elementos esenciales. Finalmente se enuncian las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía y los anexos de la investigación.

De esta manera se pretende conocer las fortalezas y debilidades del grupo de trabajo, de forma tal que se pueda mantener las fortalezas y si es necesario potenciar ciertas habilidades o características mayormente desarrolladas. El realizar un estudio acerca de evaluación del desempeño y bienestar del recurso humano de la Universidad Técnica de Manabí, reviste importancia, ya que permite hacer una retroalimentación de los factores aplicados y ajustes para obtener mejores niveles de desempeño y por ende mejor clima laboral.

CAPÍTULO I
ANTECEDENTES

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad según Arboleda (2012), el ambiente laboral se considera como un factor importante para el desarrollo en forma adecuada de las actividades y responsabilidades correspondientes a cada empleado, donde la dirección y organización del talento humano, siempre debe buscar el bienestar de sus trabajadores, para que ellos se puedan desempeñar en forma eficaz con una mentalidad innovadora y competitiva.

En este contexto, la Universidad Técnica de Manabí, que es una entidad de Educación Superior, se ha alineado a los estándares más altos para respaldar su misión, visión y objetivos; sin embargo, se ha identificado cierto nivel de insatisfacción laboral ocasionado por la falta de motivación laboral. Esta situación ha generado un desbalance en el desempeño de las labores del personal, un clima desfavorable y nivel de productividad promedio de los empleados. Dados estos antecedentes, si este centro de estudios no aplica un cambio estratégico a su gestión, se verán afectados sus objetivos planificados.

Es así que la evaluación de desempeño y el bienestar de los recursos humanos, acorde al criterio de Chiavenato (2011), se considera como un instrumento que permite comprobar el nivel de cumplimiento laboral, acorde a las responsabilidades y objetivos establecidos, de forma individual e institucional.

Se observa que esta institución de Educación Superior posee un instrumento de evaluación de desempeño y la normatividad para su aplicación, es un proceso planteado que no se desarrolla efectivamente, que al finalizar las evaluaciones no se generan planes de mejora, plan de capacitación, no se percibe la importancia del proceso, porque a la fecha no se cuenta con un seguimiento donde se efectúe una medición para verificar el desempeño, ni se encuentran evidencias de gestiones realizadas para la actualización o ajuste del mismo.

1.1.1. Delimitación

Dada la importancia de la presente investigación, en la evaluación y elaboración de la propuesta para mejorar el desempeño y bienestar del recurso humano en esta Institución de Educación Superior se incluyó a todo el personal administrativo que labora en los diferentes departamentos. En el campo de la delimitación de la investigación, contempló a la Universidad Técnica de Manabí, del cantón Portoviejo, en donde se forman profesionales de diferentes ámbitos.

1.1.2. Formulación del problema

¿Es importante aplicar una propuesta, en base a una evaluación del desempeño y bienestar de los empleados y se puedan alcanzar los objetivos de la institución en forma permanente buscando estrategias que permitan mejorar el desempeño del personal administrativo?

1.2. Justificación

Realizar un estudio acerca del proceso de evaluación de desempeño del personal que labora en la Universidad Técnica de Manabí reviste importancia toda vez que según los datos recopilados para esta investigación, en esta institución se ejecuta esa valoración por intermedio de un ente externo, quien a dispuesto adicionalmente al instrumento, la normatividad e instructivos necesarios para su aplicación, pero dada la observación directa realizada para el desarrollo de este estudio, se pudo establecer que no existe un conocimiento y por tanto un cumplimiento de dichas directrices.

Su relevancia social radica, en la posibilidad de contribuir no solo al mejoramiento del desempeño laboral y bienestar del personal laboral de la Universidad Técnica de Manabí, sino sobre todo a que ello permita alcanzar resultados cada vez más satisfactorios a nivel organizacional, que repercutirán en el desarrollo del entorno al que se dedica esta institución. Pues a medida que los recursos humanos sean capaces de poner al servicio de los intereses grupales, sus competencias, valores y habilidades para cumplir con las demandas de su trabajo; entonces el desempeño individual y de la organización como un todo, se revertirá en mayores ganancias institucionales y un impacto más exitoso en la sociedad.

De manera que los beneficiarios directos del desarrollo de la presente investigación, que profundiza en la temática no solo a nivel teórico, sino también metodológico y práctico, aportando con una propuesta alternativa de solución; son los recursos humanos de la Universidad Técnica de Manabí, en tanto se pretende contribuir al mejoramiento de su desempeño laboral y bienestar social a partir de la implementación de la propuesta.

Además, se beneficiarán con su realización la organización, al contar con un talento humano mucho más productivo y comprometido; a los estudiantes y docentes a quienes se les brindarán servicios de alta calidad; y la sociedad, pues el impacto de un buen desenvolvimiento en el mundo laboral, es fundamental para el desarrollo en el contexto, educacional, cultural, social en el que se inserta esta institución.

Al tratarse de una entidad de educación superior, en la cual la recopilación y análisis de la información resulta favorable, por la accesibilidad de su personal laboral; se cuenta con el apoyo institucional y directivos, cuyo interés esencial radica en la posibilidad de solucionar satisfactoriamente la problemática planteada. Dicha colaboración, se materializa en disposición de horarios, espacios, recursos y materiales necesarios, y participación activa del personal en el desarrollo del estudio.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación permite afianzar los conocimientos en el área de la administración de recursos humanos, manejo y desempeño de personal; así como de liderazgo, manejo de conflictos y consecución de resultados. Es decir que, también repercutirá favorablemente en el orden personal y desarrollo académico y profesional. El estudio servirá para solucionar los problemas citados, dando paso al fomento de actitudes y aptitudes como conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, relaciones con las personas, estabilidad emotiva, capacidad de síntesis y la capacidad analítica.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Proponer un plan de mejoramiento del desempeño y bienestar del recurso humano de la Universidad Técnica de Manabí, que permita la optimización de recursos en las funciones del personal y que se vean reflejados en el ejercicio profesional de sus empleados, generando ventajas competitivas a la institución.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente los conocimientos de desempeño, bienestar laboral, motivación, capacitación para aplicarlo en el presente estudio del talento humano de la Universidad Técnica de Manabí.
- Diagnosticar cuáles son las necesidades del recurso humano con el establecimiento de objetivos y estrategias de largo plazo que permitan mejorar el desempeño y bienestar del recurso humano.
- Realizar una propuesta de mejoramiento del desempeño y bienestar del recurso humano de la Universidad Técnica de Manabí.

1.4. Hipótesis

La capacitación y motivación dirigida al recurso humano de la Universidad Técnica de Manabí, contribuye al mejoramiento de su desempeño laboral y bienestar social.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Desempeño laboral

2.1.1. Conceptualización

Robbins, Stephen, y Coulter (2013) definen el desempeño laboral como el nivel de rendimiento que un trabajador o empleado demuestra en el cumplimiento de sus actividades, conforme a las funciones asignadas en su lugar de trabajo, que guardan relación directa con la aplicación de procedimientos y obtención de resultados a determinado tiempo.

Para Robbins y Judge (2010) las instituciones realizan evaluaciones para conocer la forma en que el talento humano realiza sus actividades incluyendo un detalle de los puestos de trabajo, sin embargo, en la actualidad las entidades orientadas al servicio, necesitan de más información que se genera a través de tres tipos de conductas que componen el desempeño laboral:

Desempeño de las tareas: Relacionada con el cumplimiento de las responsabilidades para la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.

Civismo: Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la institución, como ayudar y respetarse entre compañeros sin necesidad de cumplir un objetivo organizacional, hacer comentarios positivos sobre el lugar de trabajo.

Falta de productividad: Hace referencia a los actos negativos que perjudican el ambiente laboral, tales como, robo, daños a la propiedad de la compañía, agresividad entre compañeros y ausencia frecuente de los puestos de trabajo.

En este sentido el desempeño laboral se puede considerar como una variable que está sujeta a algunos factores constantes en una organización, por esta razón los autores en los libros clásicos de administración sustentan que la motivación del ser humano para un desempeño adecuado no solo está ligada al factor económico, más bien se encuentra direccionada al ambiente laboral y situaciones relacionadas con el trato y reconocimiento que hagan los superiores de la entidad por los resultados eficientes en el trabajo ejecutado por los empleados o trabajadores.

2.1.2. Importancia

Aamodt, (2010) explica que la evaluación de desempeño es de suma importancia ya que las distintas técnicas de valorar el desempeño son adecuadas para ciertos propósitos y para otros no.

La Universidad Técnica de Manabí es un institución educativa que tiene un reconocimiento

muy importante a nivel local y regional, al tener una estructura física y un número considerable de estudiantes, requiere de talento humano en diversas áreas, departamentos y edificaciones para mantener actividades educativas con alto grado de eficiencia, es por ello que el desempeño laboral que tiene la parte administrativa y trabajadores de la institución está ligado a las funciones y directrices bajo la responsabilidad de cada uno de ellos.

Cabe destacar que el desempeño laboral tiene una vasta importancia en todas las actividades de planificación de la institución ya que el desempeño se mide de acuerdo a actividades establecidas y que se han cumplido dentro de los parámetros delimitados en cada departamento o área física en la que ejecutan sus labores los empleados de la institución.

Para finalizar se determina que, la importancia en el desempeño laboral está ligada a la planificación estratégica que tiene toda institución basada en la misión y visión que da su naturaleza y con la cual se establece el talento humano necesario, teniendo como base los requerimientos de los puestos, el perfil y competencias en cada una de las funciones que realiza.

2.1.3. Evaluación de desempeño laboral

2.1.3.1. Conceptualización

Para Gómez (2011) la evaluación de desempeño es un proceso técnico empleado por los directivos principales de una entidad de manera integral y metódica para evaluar ciertas características del personal, como actitudes, rendimiento y comportamiento en el desarrollo de sus funciones encomendadas. La evaluación del talento humano es un procedimiento cuya principal función es establecer e informar a los trabajadores como están ejecutando su trabajo y en primera instancia para realizar planes de mejora.

Evaluar el desempeño según Alles (2008), es aplicar un proceso reservado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo. Para este autor, implica algunos aspectos un tanto más técnicos, como la medición y corrección de actividades de los subordinados para asegurar que estén llevando a cabo los planes y alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia. Es un proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área, y si no se aplica la evaluación del desempeño no se contribuye al desarrollo individual. (p.78)

La evaluación del desempeño es un proceso al cual las entidades u organizaciones le dan gran importancia de manera particular a la hora de la tomar decisiones relacionadas al talento humano, en este sentido Suárez (2012) afirma:

La evaluación de desempeño debe ser objetiva, imparcial y fundamentada en principios de equidad. Al momento de ejecutarlas se debe considerar las acciones positivas y negativas de quien se evalúa, haciendo referencia a situaciones concretas y comportamientos que el personal haya demostrado durante el periodo en que se realiza la evaluación, así también se debe considerar las circunstancias y condiciones en que se ejecuta su trabajo. (p. 67)

En conclusión, la evaluación del desempeño laboral generalmente se da de acuerdo a la característica y funciones que tiene un trabajador, es importante que las evaluaciones estén diseñadas técnica y científicamente para medir de manera eficiente el desempeño y la gestión del talento humano a evaluar, las evaluaciones están relacionadas con parámetros de eficiencia que determinan las fortalezas y debilidades que tiene el talento humano de la institución.

2.1.3.2. *Importancia de la evaluación de desempeño*

Señala Puchol (2007) que la evaluación del desempeño, consta de unos elementos primordiales que sirven para mostrar la dirección por la cual debe ser encauzada la evaluación. Significa que el proceso se debe desarrollar lo más alejado posible de la subjetividad, esto equivale a decir que el trabajador será evaluado en función a las tareas o responsabilidades asignadas no de otra manera principio de integridad e imparcialidad de los evaluadores. Es la principal herramienta con que cuenta cualquier organización para propiciar la mejora del desempeño de sus recursos humanos y en consecuencia el de la organización, contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño es una condición indispensable para lograr altos niveles de competitividad empresarial.

Por ello el objetivo de esta evaluación es hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo. Al realizar la evaluación, la empresa obtiene una información para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización.

La inadecuada herramienta de evaluación de desempeño laboral que se aplica genera como resultado que no se obtenga una medición clara y transparente razón por la cual se atraviesa

una gran falta de identificación de rendimiento de los trabajadores en la Institución, es por eso que la aplicación en el rendimiento de los trabajadores se ha transformado en la necesidad imperativa de mantener una herramienta adecuada que le permita evaluar las funciones a desempeñar, definir programas de capacitación y actualización, desarrollar las habilidades del Talento Humano, buscando que el personal desempeñe bien sus tareas y disminuya la brecha existente entre el perfil del puesto y el perfil del trabajador, sostiene (Arboleda, 2012).

En este sentido, Klingner (2010) menciona:

Es importante evaluar para conocer las capacidades de cada trabajador. La evaluación de desempeño se realiza también para establecer qué relación hay entre colaboradores y la empresa, si se satisfacen intereses mutuamente y de reflejar cuáles son los objetivos y hasta dónde se puede llegar con determinado personal. Es necesario evaluar para mejorar el desarrollo profesional y personal del talento humano que integra una organización; debiendo realizarse en conformidad con el perfil y lugar de trabajo de cada empleado y en donde se verifican, actitudes, aptitudes, capacidades y otros factores de relativa importancia. Es indiscutible la necesidad de llevar a cabo evaluaciones de desempeño de una manera seria, justa y responsable en una organización, para lo cual es necesario se disponga de un buen sistema de evaluación del desempeño. (p.133)

Por lo tanto, es de suma importancia que la persona al ser evaluada tenga conocimiento de los parámetros de medición que se aplican en cada una de las evaluaciones que se le realicen, esto permite que todas las personas tengan un antecedente de cuáles son las actividades que desempeñan y como se pueden desarrollar de una manera eficiente frente a los requerimientos del departamento de talento humano y de la misión de la institución, la cual tiene una gran importancia en el desarrollo de la sociedad.

2.1.3.3. Objetivos de la evaluación del desempeño

Este accionar según Robbins (2013), la selección de los factores para realizar la evaluación del desempeño obedece a los propósitos que se buscan con la evaluación y del nivel del personal a ser evaluado. Para seleccionar los factores de evaluación el analista debe auxiliarse del manual de descripción del cargo, el cual le otorga detalladamente las informaciones necesarias sobre las tareas y responsabilidades que se deben realizar en el cargo como:

Servicios generales y administrativos	Uso adecuado de los materiales y equipos. Servicios profesionales y técnicos	Directores y Supervisores
Cantidad de trabajo	Potencial de desarrollo	Cualidades de dirección
Calidad del trabajo	Iniciativa	Capacidad Organizativa
Conocimiento del trabajo	Cooperación	Calidad del trabajo
Cooperación	Discreción	Iniciativa
Iniciativa	Calidad del trabajo	Habilidad para instruir a otros
Cuidado de los equipos	Cantidad de trabajo	Interés en adquirir nuevos conocimientos
Disciplina	Instrucción general	Liderazgo
Relaciones personales	Responsabilidad por sus funciones	Capacidad para lograr resultados
Discreción	Disciplina- cooperación	Integridad

Fuente: Universidad Técnica de Manabí

Elaboración: Julio Giler Zambrano

Según Robbins & Judge (2010) “el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. Para cumplir con este objetivo los sistemas de evaluación de desempeño debe estar directamente relacionados con el cargo o puesto, ser prácticos y confiables” (p. 76).

De tal manera, la finalidad de la evaluación de desempeño es darle el valor correspondiente al trabajo que desarrollan los colaboradores de la entidad, y a la vez mide el nivel de competitividad de la entidad ya que los resultados favorables de todos los puestos en cuanto a desempeño indica eficiencia y el alcance de los objetivos y metas de la entidad.

2.1.3.4. Responsabilidad de la evaluación del desempeño laboral

Para Rodríguez (2010), es incuestionable, la gran necesidad de realizar una evaluación seria, juiciosa, y responsable en medio de una organización, por ello que el instrumento utilizado, según el grado de confiabilidad y validez realizado contiene las preguntas necesarias y suficientes para indagar los aspectos relacionados con la evaluación de desempeño.

Por ello, las puntuaciones se califican según las indicaciones del instrumento aplicado a cada uno de ellos, y posteriormente se realiza la interpretación cualitativa de estos resultados, en tablas, graficas e interpretación descriptiva efectuada, manifiesta (García, 2012).

En sí, las evaluaciones tienen parámetros establecidos que deben ser objetivos y medibles en términos de un estándar con niveles de calificación alcanzables para un funcionario o

empleado, la responsabilidad en sí es tener un nivel que no sea subjetivo y se base en hechos reales frente a los parámetros a medir, tener un conocimiento pleno de lo que se busca con las evaluaciones, primordialmente presentar los resultados para que las personas conozcan su nivel de competencia, conocimiento o destreza en su campo de acción.

Si bien es cierto, indica Licha (2010), que los datos más sobresalientes por su nivel de incidencia son muy satisfechos o siempre, en la interpretación de los datos recolectados a través de la aplicación de este instrumento, se agrupa también por correlación; algunas veces, casi siempre, o siempre, ya que son niveles semejantes en cuanto a las afirmaciones positivas o negativas, de acuerdo al enunciado de la pregunta correspondiente.

Así mismo, sostiene Hammer (2010), que este criterio se aplica para los grados de totalmente insatisfecho, y nunca o casi nunca. De modo tal que, en la descripción de cada dato obtenido, no se hace necesario explicar siempre en cada tabla y gráfico, uno a uno el número de colaboradores y el porcentaje correspondiente a cada ítem, sino que, se agrupan por definición y función de la escala de valor asignada a cada grupo de preguntas.

En tal situación se establece que el departamento de talento humano a más de realizar procedimientos de planificación, reclutamiento, selección e inducción adecuados deben así mismo evaluar periódicamente a todos los trabajadores en general y especialmente a quienes conforman el nivel productivo, que son quienes están en contacto con el socio/cliente ejecutando su labor en forma eficiente.

2.1.3.5. Métodos de evaluación del desempeño laboral

En la evaluación del desempeño se aplican algunos métodos, entre los cuales se mencionan los tradicionales:

Método de escala gráfica

Para Dessler y Varela (2011) es el método más empleado y conocido, a través de este método se utilizan factor definidos con anticipación y establece escalas de medición como bueno, malo, excelente. Está representado por un gráfico de líneas horizontales que indican los factores de evaluación del desempeño y líneas verticales que señalan la variación de los factores que se evalúan. La selección de los factores que intervendrán se realiza previamente con la finalidad de definir para cada empleado las cualidades que se evaluarán. (p.19)

Este método permite su interpretación mediante procesos de clasificación, entre los cuales se mencionan los más conocidos:

“**Escala gráfica continua**, considerada como la más fácil de aplicar, pero suele generar inconvenientes al calificar en base a dos puntos: insuficiente o excelente” (Dessler y Varela 2011, p.20).

Otro método de escala gráfica según Dessler y Varela (2011) es la “**semicontinua**, a diferencia de la escala anterior maneja más puntos e indican el límite mínimo y máximo, pero mantiene el mismo nivel de calificación insuficiente o excelente” (p. 21).

La **escala gráfica discontinua**, es la más recomendada mencionan Dessler y Varela (2011) “por indicar de manera casi exacta el resultado de la evaluación, los niveles pueden ser insuficiente, regular, bueno y excelente” (p. 22).

Ver anexo 1. Ejemplo formulario del método de escala gráfica

Después de lo anterior expuesto, se puede concluir que los métodos de escala grafica pueden resultar favorables para la organización, ya que de manera resumida e integrada facilita la evaluación de características de desempeño de los colaboradores que la empresa considera de mayor relevancia para establecer su nivel de desempeño, y a la vez resulta un método de fácil aplicación y comprensión. Pero como todo proceso también tiene sus desventajas y una de ellas es que no permite realizar mediciones intermedias y en ocasiones podría generar inconformidad por parte del evaluado con los resultados que reflejen.

Método de elección forzada

A través de este método se puede evaluar el desempeño de las personas que integran la organización haciendo uso de frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual, en la cual se obliga al evaluador a seleccionar una de éstas que con frecuencia son de carácter positivo o negativo. (Esan, 2016)

Este metodo puede proporcionar fiabilidad de los resultados, es de facil aplicación y no necesita de una preparacion previa e intensiva de las personas que la aplique, pero su elaboracion e implementación si es algo compleja por lo que requiere de cuidado y mucho tiempo.

Ver ejemplo en Anexo 2. Formulario del método de elección forzada

Método de investigación de campo

Para Dessler (2008) este método se desarrolla con entrevistas realizadas por un profesional con pleno conocimiento en evaluación de desempeño con el jefe inmediato, en el cual se establecen las causas y motivos del desempeño del talento humano a través de la interpretación y análisis de situaciones.

En conclusión este método permite realizar un diagnóstico del desempeño del talento humano y a la vez con los resultados obtenidos planificar a la máxima autoridad el desarrollo del empleado en el cargo y dentro de la entidad.

Ver ejemplo en Anexo 3. Formulario del método de investigación de campo

2.1.3.6. Resultados de la evaluación de desempeño

Se considera que, para empezar a hablar de la Evaluación de desempeño y su incidencia en el desarrollo de las actividades de los empleados, que es realmente el tema que hoy ocupa este estudio, lo primero sería empezar por las nuevas tendencias organizacionales, en las cuales la Gestión del Talento Humano ha innovado y revolucionado las antiguas teorías en las cuales las personas eran vistas como un recurso y no como una parte esencial, vital y central de la empresa, expresa (García, 2012).

Pero, desde el enfoque de la Gestión del Talento Humano se deben abandonar planteamientos clásicos según los cuales se habla de funciones de personal aisladas entre sí, para adoptar una visión integrada de la gestión de recursos humanos señala (Alles, 2008).

Esto supone que aspectos como la selección de personal, la formación, la administración, las políticas sociales, las relaciones laborales, la evaluación del desempeño del personal o los sistemas de retribución estén íntimamente relacionados entre sí, incluyéndose como parte de una misma planificación con la que se pretende responder a los objetivos y finalidades estratégicas de la institución (Chiavenato, 2009).

Por ello a modo de conclusión de este apartado, los resultados obtenidos serán de acuerdo al tamaño de la muestra y al grado ocupacional, se presentarán de manera descriptiva en los

grupos ocupacionales de la empresa, ya sean personal administrativo, personal ejecutivo y personal operativo. Donde la centralización de los resultados puede ser provocada por la misma cultura de la empresa, donde la falta de entrenamiento de los evaluadores jefes y supervisores los lleva a calificar en un término medio a su personal. Este es uno de los problemas que con frecuencia se presentan en las primeras evaluaciones de desempeño que implementa la empresa, ante ello habría que revisar el proceso de selección para estas áreas y alinear los perfiles con los requerimientos y revisar los instrumentos de evaluación en el proceso de selección que se viene utilizando.

2.1.4. Gestión gerencial y desempeño laboral

De acuerdo a Toso (2010), la administración eficaz del recurso humano cobra una mayor importancia, perfilándose la evaluación del desempeño como una herramienta poderosa que permite a la organización saber si se cuenta con el personal idóneo para el desempeño eficaz y, si es preciso tomar acciones en cuanto a capacitación, reclutamiento y selección, tanto como ascensos, contrataciones o despidos.

Dice Chiavenato (2011):

Que para conseguir un óptimo rendimiento, una empresa u organización necesita desarrollar una gestión del talento humano adecuada, determinando claramente las descripciones de cargos de la organización, atrayendo y seleccionando a las personas más aptas para que desempeñen estos cargos, brindándoles una inducción que propicie su adaptación además de un clima organizacional favorable, compensaciones adecuadas, formación en las tareas que deben desempeñar, evaluación y comunicación acerca de su desempeño, y oportunidades de desarrollo que permitan que los mejores trabajadores permanezcan en la organización. (Pág. 23)

Actualmente se evalúa a los trabajadores de manera tradicional, es decir a través de la aplicación de una herramienta denominada PREMIO la que está compuesta de algunos factores de medición calificados cualitativamente con A, B, C, D, E, el jefe o responsable del área donde ejercen sus funciones, los trabajadores a ser evaluados responden los cuestionarios entregados por el departamento de talento humano (Rey, 2010).

En las diferentes instituciones de Educación Superior existen varias investigaciones relacionadas sobre recursos humanos en diferentes empresas e instituciones, que abordan diferentes elementos y subcomponentes del gran sistema como, reclutamiento, selección,

valoración, evaluación del desempeño, que lo componen, pero ninguna realizada con el tema específico, ni en la institución como tema propuesto: sin embargo, hare referencia a alguna de ellas, como la investigación realizada por Zurita (2012), de la Universidad Católica del Ecuador sede Ambato para elevar la calidad del servicio educativo en la unidad educativa experimental INSUTEC, cuya conclusión más relevante indico que las instituciones, no deben escatimar recurso alguno en potencializar al capital intelectual de la empresa, pues su aporte más valioso es la solución de problemas.

Se ha detectado que no existe una herramienta adecuada que permita evaluar correctamente a los trabajadores y que arroje resultados reales que demuestren en mayor o menor grado el rendimiento de los trabajadores, por tal razón, se ha visto necesario buscar una solución debido a que es fundamental para determinar las brechas del puesto con los de la persona a través de planes y programas de formación y mejoramiento del empleado obteniéndose como resultado un mejor rendimiento laboral y por ende institucional por lo que es necesario buscar los antecedentes de trabajos similares a la presente investigación.

Además, los resultados son subjetivos porque están sujetos al análisis, en el mejor de los casos el análisis del jefe de oficina y en el peor de los casos al estado de ánimo en el que se encuentra el jefe al momento de la evaluación y la falta de una herramienta adecuada de evaluación genera en los trabajadores en general un rechazo, resentimiento, inconformidad y por ende un rendimiento laboral no acorde a la capacidad en las que cada uno de los trabajadores posee en la institución y es uno de los ejes principales, puesto que es termómetro que permite medir el rendimiento de los trabajadores y determinar que les falta a los mismos para mejorar su rendimiento

En conclusión, uno de los factores que tienen mucha relevancia en el desempeño del talento humano es el liderazgo que tiene un directivo frente a la mirada y reconocimiento de sus trabajadores, generalmente un directivo debe poseer cualidades gerenciales principalmente con características humanas y de valores ya que al ser una persona de respecto o con una conducta adecuada las personas a su cargo sentirán un respaldo y un sentido de admiración que en muchas ocasiones es fundamental en su desempeño laboral.

2.2. Motivación laboral

2.2.1. Conceptualización

La motivación laboral según Sodexo (2016) “es la capacidad que tienen las empresas y

organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo”. (p. 1)

Es por ello que la motivación es un factor preponderante en el desarrollo de cualquier actividad que se realice de toda índole, es muy importante puntualizar que cada actividad que tenga que ver con ella va a tener un efecto positivo siempre y cuando exista equidad e igualdad en las decisiones que se tomen con respecto a la misma.

Para Robbins & Judge (2010) “la motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual”. (p.106)

En este mismo sentido, Emprendices (2012) indica:

Consiste en mantener culturas y valores corporativos que direccionan a un alto desempeño, de tal manera que es necesario pensar en qué puede hacer la organización para estimular a los empleados para dar lo mejor de ellos mismo, con el objetivo de obtener beneficio tanto para la entidad como para el talento humano. (párr.2)

En conclusión, los conceptos que se dan sobre la motivación tienen direccionamiento al comportamiento de manera intrínseca de un individuo que tienen interés diferentes frente a las expectativas que desarrollan en una actividad laboral, que en sí está sustentada en algunas actividades y tareas que se deben cumplir frente a los puestos u obligaciones contraídas en el ambiente laboral.

De igual forma Chiavenato (2011) expone que la respuesta relativa a la motivación es dada en términos de fuerzas activas e impulsadoras, traducidas en palabras como “deseo”, “recelo”; el individuo desea poder, status, etc. También sugiere, como Robbins (2010) que el análisis de la motivación implica determinada meta para atender a la cual el ser humano gasta energías. La motivación es concebida como un proceso satisfactor de necesidades. Por necesidad entenderemos algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Es importante mencionar que, para mantener un estado de satisfacción tanto para la organización como para el talento humano, es indispensable que se incorporen actividades

que animen a los empleados a mejorar su rendimiento, así también se debe reconocer el esfuerzo y compromiso de quienes se destacan en su trabajo, pues, la capacitación, el desarrollo profesional y el reconocimiento del trabajo son factores que motivan al talento humano de las organizaciones.

2.2.2. Importancia

La importancia de la motivación en el trabajo es una situación que ha tomado más espacio en las instituciones, Whitmore (2011) considera que “uno de los motores fundamentales de las instituciones u organizaciones son los trabajadores, pues sin el trabajo eficiente de ellos no es posible que la esta funcione de manera adecuada, es ahí de donde parte la importancia de la motivación” (p. 102).

La motivación laboral es un aspecto tan indispensable hoy en día, por lo que muchas entidades buscan la ayuda de un profesional que genere motivación en el trabajo con el propósito de que el talento humano se sienta productivo e importante en su lugar de trabajo, aumentando así su motivación. También es trascendental el ambiente del lugar donde ejecutan sus actividades.

Emprendices (2012) señala:

La motivación laboral es una técnica esencial en las empresas, que tiene como finalidad mantener en el personal una estimulación alta para desarrollar con facilidad sus actitudes positivas que pueden ayudar a mejorar su desempeño laboral, de esta manera la empresa será beneficiada con empleados correctamente motivados para ejecutar sus tareas laborales y habrá mayor probabilidad de obtener resultados positivos, se puede aclarar que los empleados también resultan beneficiados al encontrarse motivados satisfaciendo sus necesidades de superación. (párr.16)

Una de las actividades que mayor influencia tiene dentro del talento humano es una institución es la motivación, en cada ámbito de acción la percepción que tiene cada uno de los trabajadores y funcionarios está ligada a un trato igualitario, esto es sin duda la más importante de las motivaciones que puede tener el personal, en todo trabajo, muchas veces la inequidad entre los funcionarios debido a su comportamiento u forma de ser dentro del trabajo dirige en acciones que son mal vistas, por ende se ciñe a las personas como diferentes frente a la percepción de los directivos o jefes departamentales.

2.2.3. Formas de motivar al personal

Las claves para mantener el entusiasmo y garantizar el éxito de la organización según Fernández (2013) son:

Flexibilidad en el horario, para lograrlo una opción puede ser adelantar horas de trabajo con el horario de comida, con el fin de adelantar la hora de salida o tener un día de la semana libre, esta alternativa aumenta la calidad de vida de los empleados y facilita la conciliación personal, laboral y familiar.

Elección de días libres y vacaciones, Esta alternativa puede aplicarse de manera particular a los empleados que tienen hijos y desean coincidir sus vacaciones con las de los niños, facilitando el equilibrio entre sus obligaciones laborales y el ocio para fomentar un ambiente laboral positivo.

Reconocer los logros, resaltar a los empleados cuando ejecutan un trabajo eficiente, que no representa ningún costo para la empresa, pero si significa mucho para el empleado. Se hará sentir que su sacrificio si vale la pena y que no ha sido en vano y que es una pieza fundamental para el desarrollo de la empresa.

Buen ambiente, Es indispensable que exista un ambiente de colaboración y confianza en el trabajo, para ello deben ser amables entre compañeros, no se debe hacer llamados de atención a los empleados en público.

Parte de la empresa, Hacer que el empleado se sienta parte de la entidad, que conozca todos procesos, productos entre otros de tal manera que se fomente la productividad y el logro de los objetivos y metas.

Expectativas de futuro, Motivar al empleado con planes a largo plazo, darle a conocer que podrá llegar a otras posiciones o cargos relevantes, considerada como una de las maneras más importantes de reconocer el trabajo de los empleados. Se debe capacitar al personal para desempeñar cualquier función dentro de la empresa.

Interés por su vida, Involucrarse con los empleados para conocer más sobre su vida personal, ya que a los empleados les complace saber que los altos directivos demuestran interés por lo que les sucede día a día no sólo en el trabajo. (párr. 3-9)

Cabe agregar que dentro de las formas de motivar al personal se encuentra algunas que tienen directa incidencia en el comportamiento de los individuos en un lugar de trabajo, se basa en el reconocimiento este factor es preponderante para el desarrollo de actitudes de las personas, ya que sentirse útil e importante en una institución es una motivación muy frente a la percepción de las personas, el trato igualitario y no tener privilegios entre compañeros es otro factor de motivación que está inmerso en todo ambiente laboral.

En ese mismo sentido las formas de motivación tienen su impacto esencialmente en la percepción de las mismas, es por ello que un ambiente adecuado de trabajo, las relaciones interpersonales y la comunicación eficiente mantiene una buena alternativa para que los trabajadores y funcionarios estén a gusto con su espacio laboral en donde siempre están presentes situaciones que no son de agrado de muchos y para otros son adecuadas de acuerdo a su conveniencia.

Resulta oportuno puntualizar que la motivación está ligada siempre a los deseos y expectativas personales que tiene un trabajador o funcionario, por ende, cada persona tiene diferentes motivaciones que están ligadas a aspectos económicos, de superación personal de reconocimiento u de otros factores que inminentemente solo están en el pensamiento del ser humano y como será adecuado para sus intereses y expectativas en la institución.

2.2.4. Relación entre la motivación y el desempeño laboral

En el trabajo de investigación realizado al personal administrativo de una empresa de alimentos Sun Mazariegos (2015) afirma:

“El desempeño de los colaboradores se ve reflejado en las actividades que ellos realizan en su trabajo, todo esto depende también de la forma y la manera que los colaboradores de la organización estén motivados. La motivación también ayuda a describir la conducta de los colaboradores en el trabajo, el ser humano necesita de diferentes formas para que tengan rendimiento y llegue a alcanzar sus objetivos y metas. En la investigación se comprobó que el nivel de motivación que tienen los colaboradores es alto y se determinó que la motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores”. (p.12)

Por lo tanto, la relación entre la motivación y el desempeño laboral se basa en la importancia que le da cada trabajador y funcionarios al aspecto que le dicta su necesidad y aspiración, es por ello que el factor económico tiene mucha incidencia en la actitud de la persona, esto en parte se debe a las categorías que tiene cada persona y la remuneración que percibe, ya que una estabilidad financiera da tranquilidad al funcionario y con ello se puede desenvolverse de mejor manera en su actividad cotidiana en su lugar de trabajo.

De hecho, “es importante conocer las necesidades, la personalidad y las ambiciones de cada trabajador para ofrecer, como empresa, una respuesta adecuada a cada uno que se traduzca en un incremento de la productividad en el trabajo. El departamento de recursos humanos debe favorecer los sistemas de comunicación que hagan posible la obtención de este tipo de

información y que luego se traduzca en hechos reales”. (Recursos humanos, empleo y formación, 2015, párr. 17).

En conclusión, un personal motivado siempre es más propositivo y cumple con mayor eficacia sus funciones, es por ello que cada institución o empresa debe tener claro cuáles son los factores que deben desarrollar para tener un talento humano contento en el desarrollo de sus obligaciones laborales, es necesario que se manejen actividades que no solo sean de trabajo, sino espacios de confraternidad y compañerismo entre las personas ya que de esto depende la reacción y desarrollo de situaciones laborales que sean amenas y con alto grado de responsabilidad frente a la misión y visión de la institución.

2.3. Capacitación

2.3.1. Conceptualización

Siliceo Aguilar (2004) afirma que “considerar a la capacitación como el aprendizaje de instrumentos y el manejo de cifras y sistemas, no es educar, sino robotizar, dándole al empleado no sólo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización” (p.16).

Para Pérez, Pineda, & Arango (2011) “la capacitación es una serie de actividades didácticas orientadas a cubrir los requerimientos de una organización y que se enfoca a una mejora de los conocimientos, habilidades y aptitudes del talento humano para que ejecuten de manera eficiente sus funciones” (p.22).

Generalmente los programas de capacitación se suscitan con la finalidad de minimizar las debilidades de la formación profesional o de actividades ligadas a destrezas y habilidades en el desarrollo de un puesto de trabajo, es primordial que los sistemas de capacitación tengan pertinencia que se sustenta en los ejes y tensiones que se derivan de un problema, de tal manera que en toda actividad es fundamental el proceso de capacitación de una manera continua para lograr resultados positivos en el talento humano inmerso en la misma.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. (Suárez, 2012).

En consecuencia, es un proceso sistemático, que lleva mucho tiempo edificar y afinarlo, por lo tanto, la organización debe fijar el tiempo y la categoría que requiere; hábilmente, la mayoría de las estructuras están tomando responsabilidad ya que cuando los sistemas de evaluación del desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

Por ello una empresa de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el rendimiento de los trabajadores, entre los cuales se consideran parámetros tales, como la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajo.

2.3.2. Importancia de la capacitación del talento humano

Aamodt (2010) define que "el uso más importante de la evaluación del desempeño es mejorar y de esta manera capacitar sobre aquellas actividades que requieren de refuerzo. Incluso señala que la capacitación del talento humano debe ser un proceso continuo a la revisión de la evaluación del desempeño, por lo que se debe realizar por lo menos dos veces en el año, con la finalidad de informar a los empleados su fortalezas y debilidades. No obstante, es imprescindible establecer las estrategias que ayudarán a corregir las debilidades.

En la mayoría de instituciones o empresas se fomentan planes de capacitación especialmente cuando existen cambios en situaciones externas o internas que se dan en las actividades derivadas de la naturaleza en su campo de acción, la importancia radica particularmente en retroalimentar las competencias y habilidades que se sustentan en una formación continua y que esencialmente están ligadas a las aptitudes y motivación que tienen el talento humano para desarrollar sus funciones.

Para Siliceo Aguilar (2004) "el papel que juega la capacitación es determinante, es esencial, pero desafortunadamente su importancia y trascendencia no está evaluada en su exacta dimensión. Más que una función encomendada a un departamento de relaciones humanas, la educación en las empresas debe ser una filosofía de trabajo, se debe crear una mística o cultura de capacitación" (p.57-58).

En consecuencia, la capacitación que se brinda a los empleados de la organización conlleva a estos mejoren sus conocimientos no solo de las funciones encomendadas en su puesto de trabajo sino también de cada uno de las actividades que se desarrollan en la entidad, con ello

se eleva la moral de la fuerza de trabajo, y a la vez se estimula la buena relación entre el jefe y los empleados.

2.3.3. Relación de la capacitación y el desempeño laboral

“La evaluación de desempeño y la capacitación del personal son actividades claves de la organización, mientras que de manera individual cada una tiene su relevancia existe una conexión entre ambas, conocer esta relación y su impacto en el éxito del negocio es primordial” (Pérez, 2015, párr. 4).

En consecuencia, es importante que los principales de una entidad o institución se interesen en promover las herramientas a los empleados para que contribuyan valor a las actividades de la empresa para alcanzar los objetivos deseados.

Cuando el empleado tiene una formación y capacitación adecuadas, está mucho más motivada para devolver algo a la empresa. Un empleado que no posee capacitación adecuada se siente desmotivado porque carece de los conocimientos necesarios para rendir en el trabajo. Esto resulta en baja productividad y trabajos malos que dañan finalmente a toda la organización. Con programas de capacitación se logra desarrollar o más bien explotar las habilidades y conocimientos de cada integrante de la organización, es necesario determinar estrategias específicas para realizar un trabajo determinado, entonces, es ahí en donde el desempeño del trabajador se relaciona con que la capacitación sea adecuada para cumplir con los objetivos de la empresa. (Jimenez, 2015)

Es importante puntualizar que la capacitación incide en el desempeño laboral, ya que el enseñar y fortalecer al talento humano de una institución se puede considerar como una inversión intangible, pero que tendrá resultados con alto grado de eficiencia y efectividad ante las demandas de los clientes internos y externos de la organización.

2.4. Bienestar laboral

Hoy en día, según Basile (2018):

En las empresas se están adoptando programas de bienestar laboral. Se emplea para suscitar la unificación entre sectores, generar un buen clima dentro de la organización, y coadyuvar a la mejora de la calidad de vida de los empleados. En algunas empresas suelen extender estos programas a las familias, contribuyendo a la identificación de la persona

con la empresa en la que presta sus servicios. El bienestar laboral guarda una estrecha relación con el clima laboral, por lo que el director de talento humano debe ha de tener conocimiento del escenario en términos de clima laboral y desempeño, ya que así podrá desarrollar programas que se ajusten a las debilidades, y ejecutar capacitaciones cuando realmente se requiera o también detectar oportunamente insatisfacción de manera particular en los empleados que son destacados dentro de la empresa.

Dentro del clima laboral se debe tener en claro los actos que tienen mayor incidencia en el bienestar de los trabajadores en las instituciones, en la actualidad los espacios de trabajo están delineados para ser centro de encuentro de colaboradores que tiene relaciones interpersonales de confraternidad y compañerismos, esta situación se basa en los principios de administración estratégica que deben tener los directivos frente a las necesidades de sus colaboradores.

Dice Hammer (2010), que puede considerarse como un fin en sí misma, que compete tanto al trabajador como a la empresa; que además de producir beneficios a los empleados al ayudar a mantener una buena salud mental, puede contribuir a mejorar la productividad de una empresa y con ello su rentabilidad; ya que un trabajador motivado y satisfecho está en mejores condiciones para desempeñar un trabajo adecuado, que otro que no lo esté.

En lo referente a las necesidades de los trabajadores se deben llevar a cabo reuniones que se centren en socializar cada uno de los factores que tengan que ver con el bienestar laboral y cuáles son las prioridades de cada persona frente a lo que la institución puede brindarles que estén dentro de las posibilidades de la misma y en si se tomen decisiones de manera socializadas en acciones encaminadas a buscar mejoras bilaterales entre la institución y el talento humano.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

Exploratoria

La investigación exploratoria según Calderón y De los Godos (2010) es el primer paso que debe dar un investigador al analizar un tema, con la finalidad de adquirir información general minuciosa, esta investigación es conocida también como un estudio aproximativo, ya que consiste en observaciones y aproximaciones a las que el investigador puede acceder desde el primer contacto con el objeto en estudio.

Guzmán (2011) considera que entre los propósitos de la investigación exploratoria está el establecimiento del problema, que permitirá obtener datos relevantes relacionados al tema que se investiga para la formulación de la hipótesis.

En este sentido la investigación realizada fue de tipo exploratorio, porque permitió identificar la problemática del presente estudio en la entidad de educación superior y ayudó a tener una visión general de los factores que intervienen en la misma, además conllevó la aplicación de diversas técnicas e instrumentos de recopilación de información.

Descriptiva

Este tipo de investigación según Tamayo (2010) es empleada para detallar de manera realista las situaciones generadas sobre el tema que se analiza. “Trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta de los mismos” (pág.46).

Para Arias (2012) “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de una situación, fenómeno, persona o grupo” (pág. 27).

El trabajo realizado fue descriptivo porque permitió especificar la situación real de la problemática y descubrir por medio de análisis las condiciones del involucramiento de los actores de la investigación, en este caso, el talento humano de la Universidad Técnica de Manabí.

Explicativa

La investigación explicativa tiene como principal objetivo dar respuesta al porqué del suceso o fenómeno y las condiciones en las que se manifiesta, o el por qué existe relación entre dos

o más variables. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2009, pág. 102)

Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez (2014) mencionan que “la investigación explicativa intenta informar acerca de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, haciendo contrastación con leyes o generalizaciones que hacen referencia de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones” (pág. 134).

La investigación fue explicativa, porque buscó las causas de los hechos relacionados con el desempeño y bienestar del talento humano de la Universidad de manera específica el personal administrativo de esta manera se identificaron los problemas dentro de esta institución y se realizó recomendaciones que contribuyen a la eficiencia del personal administrativo de la entidad.

3.2. Métodos de estudio

Los métodos que se aplicaron en este estudio fueron:

Método inductivo

De acuerdo a lo que señala Bordon (2012) es un método que parte de lo particular a lo general, es decir, que una vez que se obtienen los datos necesarios se procede a la sustentación teórica del tema investigado.

Zapata (2012) indica que el método inductivo se basa en la observación de las situaciones o hechos para realizar un registro cronológico que permite clasificarlos, estudiarlos y realizar una generalización de los mismos.

Por lo tanto, en la presente investigación se aplicó el método inductivo, porque contribuyó a la elaboración de criterios generales a partir de antecedentes del problema de estudio, de sus causas, consecuencias y aspectos que inciden en él, es decir en la evaluación de desempeño.

Método analítico

A través de este método se puede conocer y obtener más datos que guardan una relación directa con la situación en estudio, facilitando comparaciones, explicación y comprensión adecuada para el establecimiento de nuevas teorías. (Bahamonde, 2011)

Según Zapata (2012) por medio del análisis “se estudian los hechos y fenómenos separando

sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ellos, cómo están organizados y cómo funcionan estos elementos”

En referencia a lo anterior expuesto, el método analítico permitió tener un análisis más completo de cada una de las situaciones que intervienen en el desempeño y bienestar laboral del personal administrativo de la Universidad, y de esta manera se realizó un razonamiento lógico del problema.

Método propositivo

Para Arias (2012) este método plantea el diseño de una propuesta frente a necesidades o problemas detectados en estudios de la realidad. Parte de un estudio exploratorio y en función de las demandas o necesidades detectadas plantea la propuesta, o a partir de múltiples estudios que señalan dichas demandas, necesidades o problemas.

Con este método se logró identificar las situaciones que inciden en el desempeño y bienestar laboral del talento humano administrativo de la Universidad Técnica de Manabí y mediante el análisis respectivo establecer las posibles acciones de mejora a través de una propuesta que contribuirá a la eficiencia y satisfacción del personal.

3.3. Fuentes de información

Las fuentes permitieron fundamentar este trabajo investigativo, utilizando las fuentes primarias y secundarias, relacionadas con la modalidad bibliográfica.

3.4. Técnicas e instrumentos

- **Método bibliográfico:** En la investigación realizada el método bibliográfico consistió en fundamentar el trabajo de manera científica para la comprensión de la problemática planteada, a través de las técnicas de la información más relevante de investigaciones y teorías relacionadas con el desempeño y bienestar del recurso humano.
- **Encuesta:** mediante este método se realizó la medición de la relación entre las variables aplicando una serie de preguntas tipificadas en base a criterios de la hipótesis y las variables.
- **Observación:** se utilizó para obtener información sobre el nivel de satisfacción de los servidores de la Universidad Técnica de Manabí.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

La población considerada en la investigación, se detalla en el cuadro:

No.	Status	Población
1	Empleados administrativos	480
	Total	480

Fuente: Secretaría de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Manabí

Elaboración: Julio Giler Zambrano

3.5.2. Muestra

Para aplicar este estudio fue importante implementar la fórmula de muestreo que se presenta a continuación:

Procedimiento

$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$$

n = Tamaño de la muestra

E = Error admisible del 5%, valor estándar 0,05

N = Población o universo = 480 empleados administrativos

$$n = \frac{480}{(0,05)^2(480 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{480}{0,0025(480) + 1}$$

$$n = \frac{480}{1,20 + 1}$$

$$n = \frac{480}{2,20}$$

$$n = 218 \text{ Empleados administrativos}$$

De acuerdo a los resultados de la fórmula se tomó una muestra de 218 empleados administrativos que laboran en la Universidad Técnica de Manabí, a quienes se aplicó una encuesta. (Anexo 4)

3.6. Recolección de la información

Una vez conocido el sistema de evaluación implementado desde su origen y estructuración general, se inició la recolección de datos en campo con el objeto de conocer la realidad

institucional y proceder a darle cumplimiento a los objetivos de la presente investigación. Las técnicas e instrumentos empleados fueron determinados desde la necesidad de conocer la incidencia de la evaluación de desempeño desde la visión del evaluador y desde la experiencia y percepción del evaluado.

3.7. Procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información se utilizó el paquete de Office Microsoft Word para la parte teórica y Excel para elaboración de cuadros y gráficos.

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Datos generales de la Universidad Técnica de Manabí

4.1.1. Reseña Histórica

Es una entidad de educación superior, la cual fue creada en el año 1954, según lo estipula la información proporcionada por el Departamento Administrativo, la cual fue consecuencia directa de la unión de estudiantes universitarios, que estudiaban en la ciudad de Quito, quienes pidieron en forma oficial al Núcleo de Manabí de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, previa a la realización de una serie de programas a realizar en Portoviejo, donde el Dr. Alfredo Pérez Guerrero, Rector de la Universidad Central, promovió una sesión en el año 1952 donde la Junta Pre Universitaria de Manabí y eligió a sus dignatarios y funcionarios, mediante decreto legislativo y empezó a funcionar el 25 de junio de 1954, cuenta con 10 facultades y 37 carreras académicas legalmente acreditadas. (UTM, 2016)

4.1.2. Visión

“Ser institución universitaria, líder y referente de la educación superior en el Ecuador, promoviendo la creación, desarrollo, transmisión y difusión de la ciencia, la técnica y la cultura, con reconocimiento social y proyección regional y mundial” (UTM, 2016).

4.1.3. Misión

Formar profesionales académicos y científicos, responsables y éticos que se encuentren comprometidos con el desarrollo local, provincial y nacional, que contribuyan a la solución de los problemas que se susciten en el país, y como visión ser una entidad universitaria, de educación superior, que promueva la creación, desarrollo y transmisión de la ciencia, técnica y cultura. (UTM, 2016)

4.1.4. Políticas de calidad

Formar integralmente al ser humano para que contribuya al desarrollo del país y al logro de la justicia social, fortalecimiento de la identidad nacional en el contexto pluricultural del país, a la afirmación de la democracia, la paz, los derechos de las personas y las comunidades, la integración latinoamericana y mundial, la defensa y protección del medio ambiente. (UTM, 2016).

4.1.5. Valores

Formar, capacitar, especializar y actualizar a estudiantes y profesionales en los niveles de pregrado y posgrado, en las diversas especialidades y modalidades. (UTM, 2016).

4.1.6. Principios

Impulsar la formación profesional, técnica y científica de sus estudiantes, profesores o profesoras e investigadores o investigadoras, contribuyendo al logro de una sociedad más justa, equitativa y solidaria, en colaboración con los organismos del Estado y la sociedad. (UTM, 2016).

4.1.7. Cultura organizacional

La Universidad Técnica de Manabí es una comunidad de autoridades, personal académico, estudiantes, empleados y trabajadores; que se constituye como una persona jurídica de derecho público, autónoma, sin fines de lucro, con domicilio principal en la ciudad de Portoviejo y plenas facultades para organizarse dentro de las disposiciones de la Constitución Política de la República del Ecuador, la Ley de Educación Superior y su reglamento, otras Leyes Conexas.

El orden interno de la Universidad Técnica de Manabí es de exclusiva competencia y responsabilidad de sus organismos y autoridades.

4.1.8. Servicios

La Universidad Técnica de Manabí, para alcanzar sus objetivos utiliza los siguientes medios:

- De los planes académicos y tecnológicos, la investigación científica y técnica y de la vinculación con la colectividad, en un marco de plena libertad.
- De los pensum de estudios en concordancia con los planes de desarrollo local, provincial y nacional.
- Del otorgamiento, reconocimiento y revalidación de grados académicos y títulos profesionales, de conformidad con la Ley de Educación Superior, su reglamento, y los reglamentos respectivos.
- De la interrelación con los centros científico-tecnológicos y culturales con otras instituciones de educación superior del país, de América y del mundo.

- Del desarrollo y promoción de los valores culturales en todo género a escala local, provincial y nacional.
- Del fondo bibliográfico de la Universidad.
- Del sistema de información de las actividades universitarias a través de: base de datos, redes de comunicación y demás facilidades telemáticas.

4.1.9. Análisis FODA de la Universidad Técnica de Manabí

Con el análisis FODA se puede determinar las situaciones internas y externa de la institución, basadas en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que son importantes puntualizar para mantener una visión clara de lo que se debe mantener, mejorar aprovechar y precautelar.

A continuación, se procede a realizar el análisis F.O.D.A. de la Universidad Técnica de Manabí.

Tabla 1. FODA de la Universidad Técnica de Manabí

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Infraestructura acorde a las necesidades administrativas y operativas.	1. Crecimiento Institucional para ampliar su campo de acción académica
2. Capital económico de acuerdo a la demanda académica.	2. Competitividad frente a la oferta externa educativa
3. Capital Humano con formación académica.	3. Alianzas Estratégicas con universidades del extranjero
4. Equipamiento en laboratorios, aulas y talleres.	4. Servicio social acorde a las necesidades de la población
5. Mobiliario de muy buena calidad	5. Ampliación del mercado académico para la población.
6. Tecnología de punta en todas las áreas de la Universidad	
7. Posicionamiento académico	
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Inadecuado sistema de Evaluación al desempeño	1. Competencia académica agresiva

laboral	
2. Limitada definición de funciones en aspectos claves.	2. Sistema legal debilitado
3. Restricciones en la toma de decisiones limitando la gestión departamental.	3. Siniestros por situaciones naturales
4. Papeleo excesivo en actividades administrativas y operativas	4. Inestabilidad Laboral
5. Trámites largos y tediosos minimizando la eficiencia	
6. Calificación B del Senescyt	

Fuente: Universidad Técnica de Manabí

4.1.10. Estructura Organizacional

La, Universidad Técnica de Manabí cuenta con una estructura Orgánica que garantiza la ubicación de todos y cada uno de los niveles jerárquicos que actualmente funcionan en la Institución, es decir su organigrama funcional fue diseñado y actualizado en agosto del 2016.

Dentro de esta estructura orgánica se nota la delimitación de funciones, así como el nivel jerárquico de cada departamento, es importante determinar que el ambiente laboral se verá influenciado por la administración de cada departamento, ya que la dirección vertical de cada uno de los subordinados debe cumplir con las obligaciones y normativas estipuladas por su inmediato superior, para tener delimitado su área de acción y la responsabilidad directa de cada una.

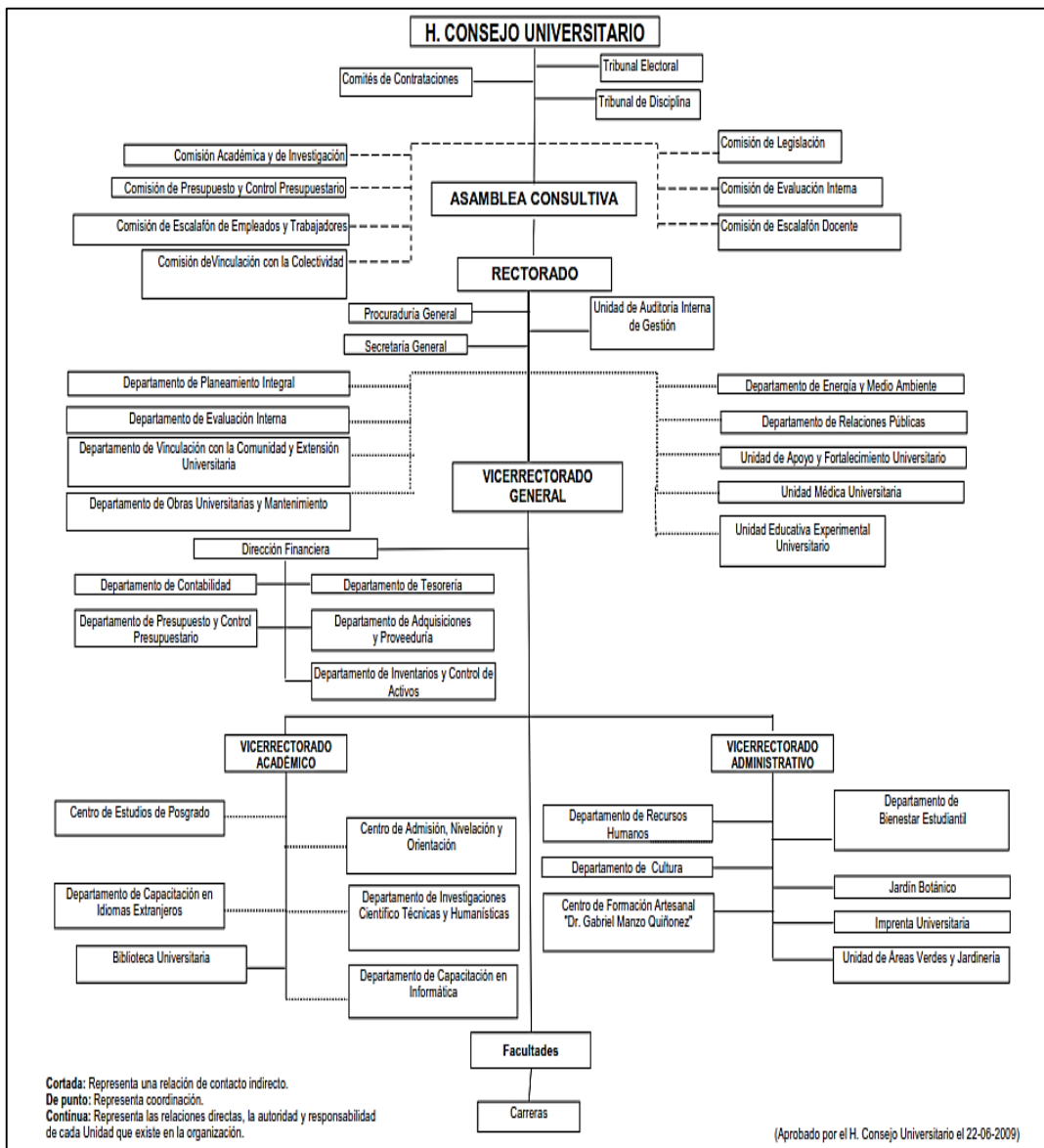


Figura 1. Estructura Organizacional de la Universidad Técnica de Manabí
Fuente: Universidad Técnica de Manabí

4.1.11. Manual de Funciones

Si bien es cierto en la Universidad Técnica de Manabí, existe un Manual de funciones, dicho manual indica el perfil por competencias para cada uno de los puestos de trabajo que existen en esta institución de educación superior, responde a las exigencias del entorno actual, con la propuesta se fortalecerá el desempeño, la evaluación y la satisfacción del personal.

4.2. Análisis e interpretación de resultados

A continuación, se presenta los resultados de la aplicación de la encuesta al personal administrativo de la Universidad Técnica de Manabí.

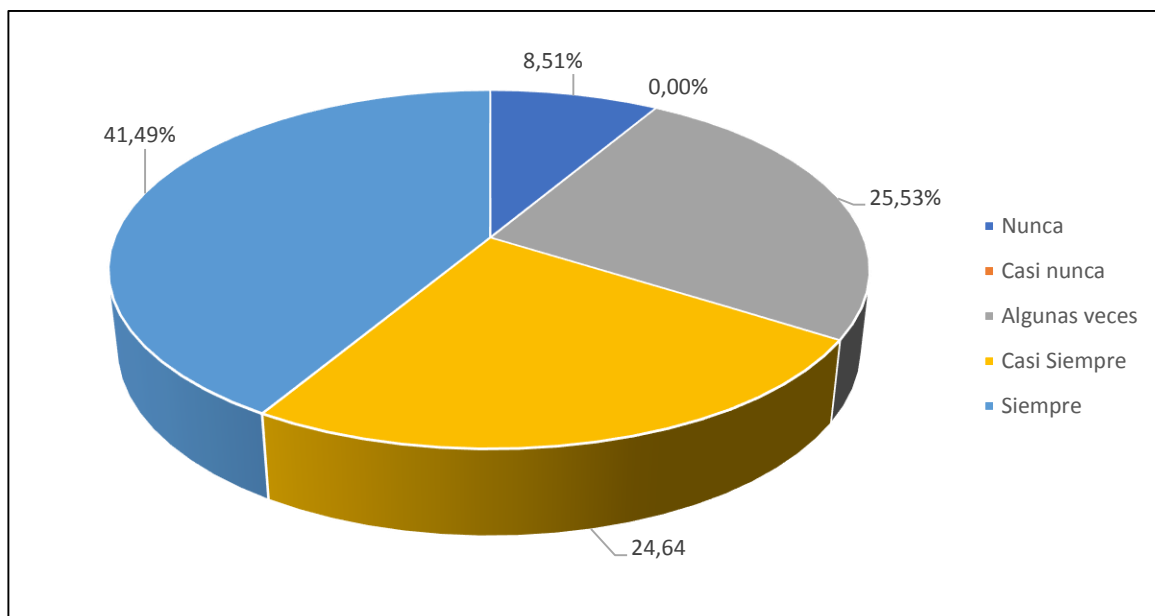


Figura 2. Han conocido la importancia de la evaluación de desempeño en el desarrollo de sus actividades

Fuente: Encuesta a los empleados de la Universidad Técnica de Manabí

Elaboración: Julio Giler Zambrano

Del personal investigado en esta institución, se evidenció que el 41,49% siempre han conocido la importancia de la evaluación de desempeño en el desarrollo de sus actividades, en relación al 25,53% que lo hacen algunas veces; el 24,64% casi siempre y el 8,51% nunca.

Se ha evidenciado la importancia de la evaluación de desempeño en el desarrollo de las actividades de los empleados, esto significa, si bien a algunas personas no se les ha comunicado la importancia de su evaluación, hay una mayoría que si está al tanto de la trascendencia que tiene en su rendimiento.

La importancia de la evaluación de desempeño radica en determinar las debilidades y fortalezas que tiene los empleados y con ello poder tomar medidas correctivas en el caso que se encuentre problemas en las labores que efectúan y efectuar acciones de retroalimentación, lo que pretende minimizar las falencias encontradas.

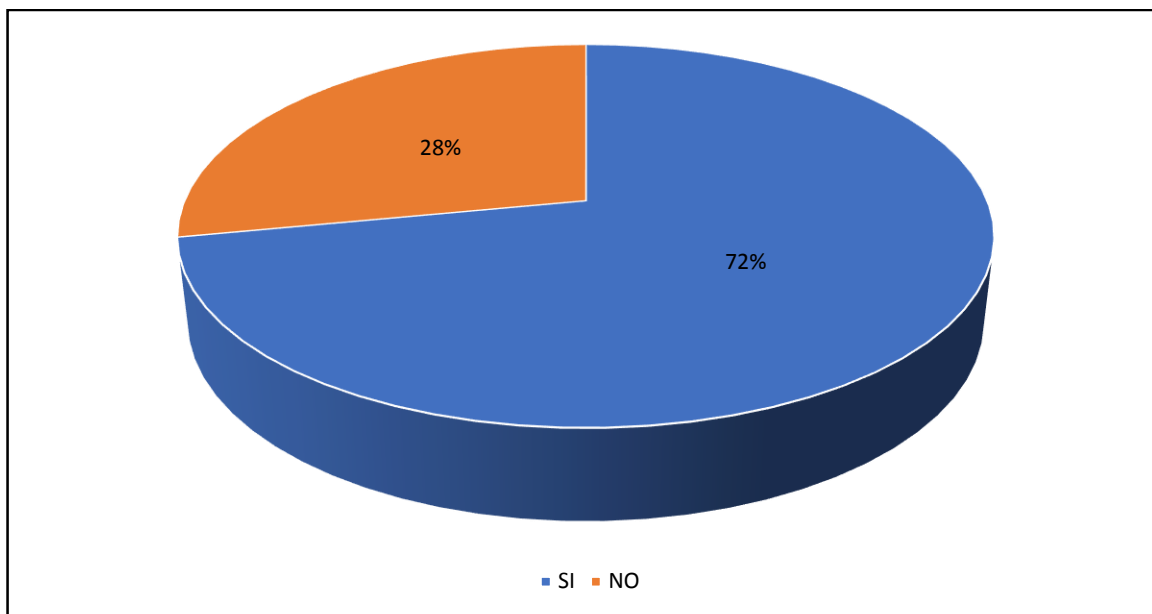


Figura 3. Considera que luego de la evaluación de desempeño desarrolla mejor sus actividades.

Fuente: Encuesta a los empleados de la Universidad Técnica de Manabí

Elaboración: Julio Giler Zambrano

Uno de los aspectos importantes en esta organización, es el tiempo después de la evaluación de desempeño para saber si con ella se mejoran las actividades, al cual solo el 72% afirma que si y el 28% sostiene que no.

Se menciona que los parámetros de desempeño y competencias establecidas debido a que facilitan y mejoran su desempeño, constituyéndose en un factor ineludible de cada persona, para que en su ámbito laboral pueda realizar más acciones de una forma más ágil y fácil y así concebir una postura de responsabilidad en todas sus acciones.

Posterior a una evaluación de desempeño siempre debe existir un plan de mejoras en las actividades referente al talento humano, basada en las falencias encontradas, es menester de la institución direccionar cuales son los métodos de remediación y con ello poder optimizar los recursos.

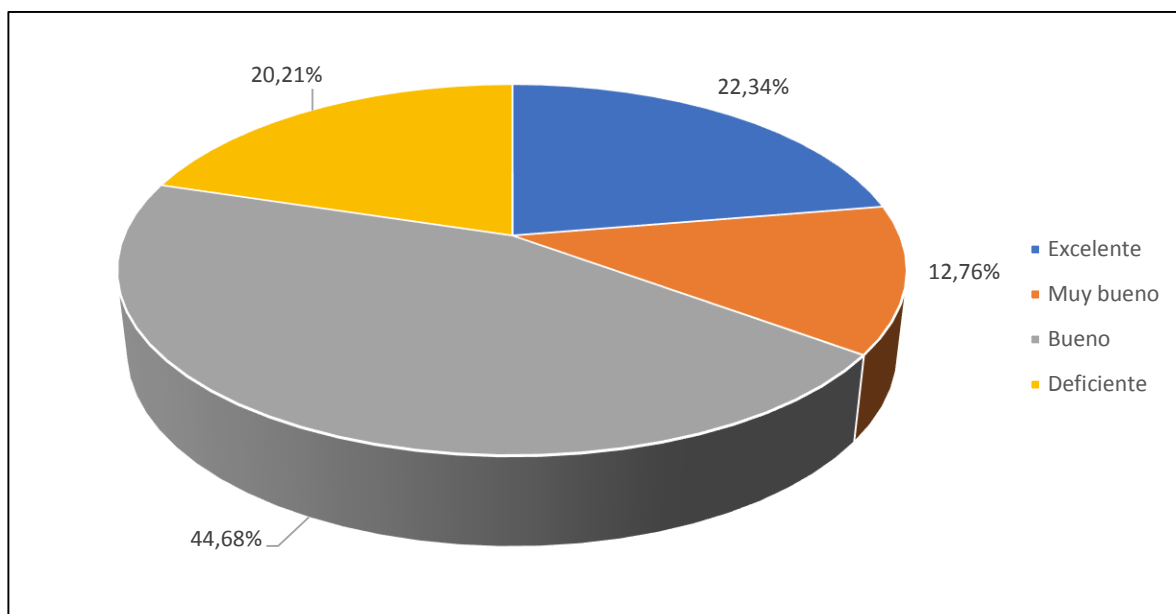


Figura 4. De qué manera realiza las tareas asignadas en su área de trabajo

Fuente: Encuesta a los empleados de la Universidad Técnica de Manabí

Elaboración: Julio Giler Zambrano

A los empleados de la Universidad Técnica de Manabí se les planteó la interrogante sobre la realización de las tareas asignadas, en su área de trabajo el desarrollo de estas, donde el 44,68% catalogaron como bueno, el 22,34% como excelente, un 20,21% como deficiente y el 12,76% como muy bueno.

Una gran mayoría de los empleados comentaron que su desempeño en el área de trabajo es bueno según su perspectiva, otros sostienen que excelente debido a que tiene claros los lineamientos de sus funciones, en menor escala afirman que deficiente ya que no están conformes con el trato recibido, pues para el desarrollo de sus funciones es importante que existan los mecanismos de identificación de problemas y desarrollo profesional de cada empleado.

La asignación de tareas es donde se delimitan cada una de las funciones y obligaciones que tiene cada empleado, esta se rige por los lineamientos internos que se sustentan en reglamentos que están inmersos en la actividad laboral.

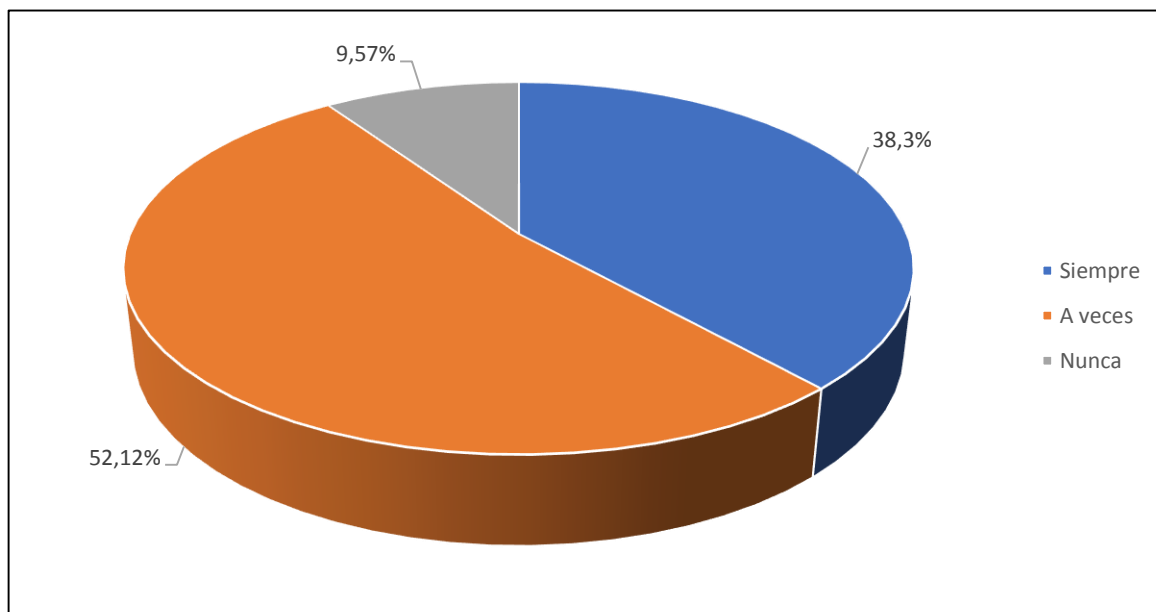


Figura 5. Organiza y planifica sus actividades

Fuente: Encuesta a los empleados de la Universidad Técnica de Manabí

Elaboración: Julio Giler Zambrano

El 52,12% señalaron que a veces son organizados, en menor escala con un 38,30% que siempre y el 9,57% nunca.

De lo analizado se obtuvo que los empleados a veces organizan sus actividades, cuestión que no es adecuada en una institución, esta situación se deriva en que no se lleven a efecto de manera eficiente las actividades que son planificadas, los que consideran que siempre lo sustentan en la experiencia en su puesto de trabajo y los que sostienen que nunca, lo afirman debido a su percepción y actividades desarrolladas.

La organización y planificación de actividades son fundamentales en la mejora continua de la institución, de estas dependen las acciones para la toma de decisiones, con la finalidad de minimizar los problemas diagnosticados. Además, ambas actividades contribuyen a delinear un rumbo para el funcionamiento de cada organización y así mejorar los procedimientos actuales y la identificación de lo que es necesario perfeccionar.

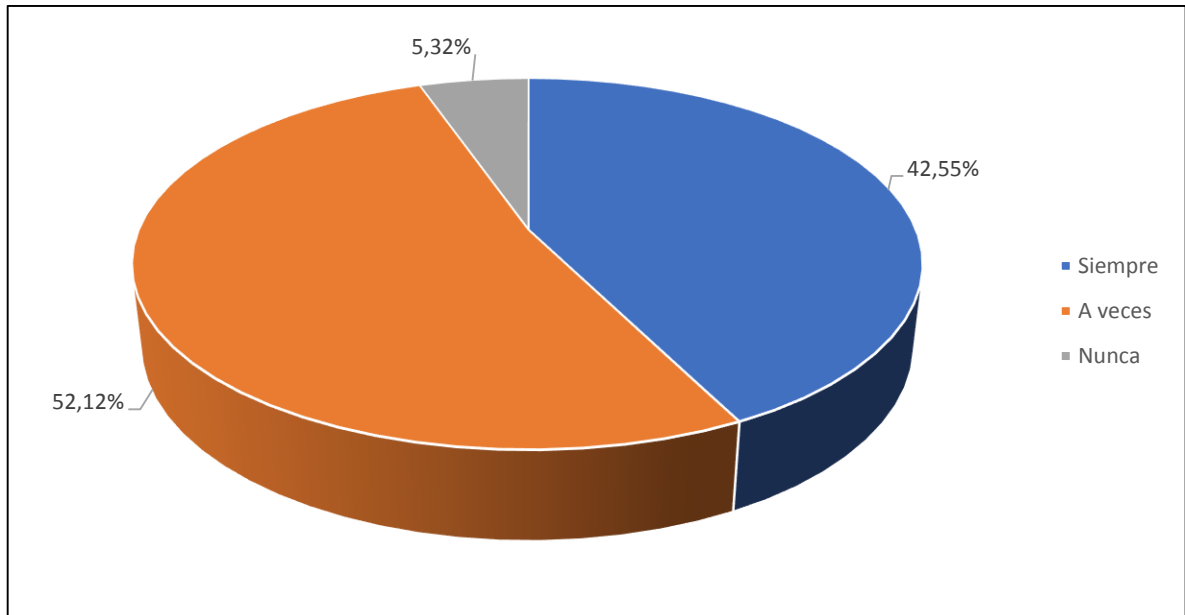


Figura 6. Responsabilidad y dedicación en su trabajo
Fuente: Encuesta a los empleados de la Universidad Técnica de Manabí
Elaboración: Julio Giler Zambrano

La encuesta aplicada a los empleados de la Universidad Técnica de Manabí, se les preguntó si realiza sus actividades con responsabilidad y dedicación, donde el 52,12% señalaron que a veces; el 42,55% que siempre y el 5,32% nunca.

De lo anterior se deduce que la mayoría de los empleados tienen distintos niveles de responsabilidad y dedicación en su proceso de desempeño laboral y bienestar que llevan a cabo en la institución, la mayoría sostiene que a veces situación que se da por la falta de compromiso de las personas, los que afirman siempre tienen un sentido de pertenecía de la institución y quienes afirman que nunca se da por la inconformidad en aspectos laborales.

Dentro de una institución o lugar de trabajo la responsabilidad y la dedicación son variables directas del éxito del desempeño de los empleados. La dedicación y responsabilidad laboral con que cuenta y se desempeña un empleado en su trabajo es su carta de presentación donde se determina su capacidad para conseguir metas.

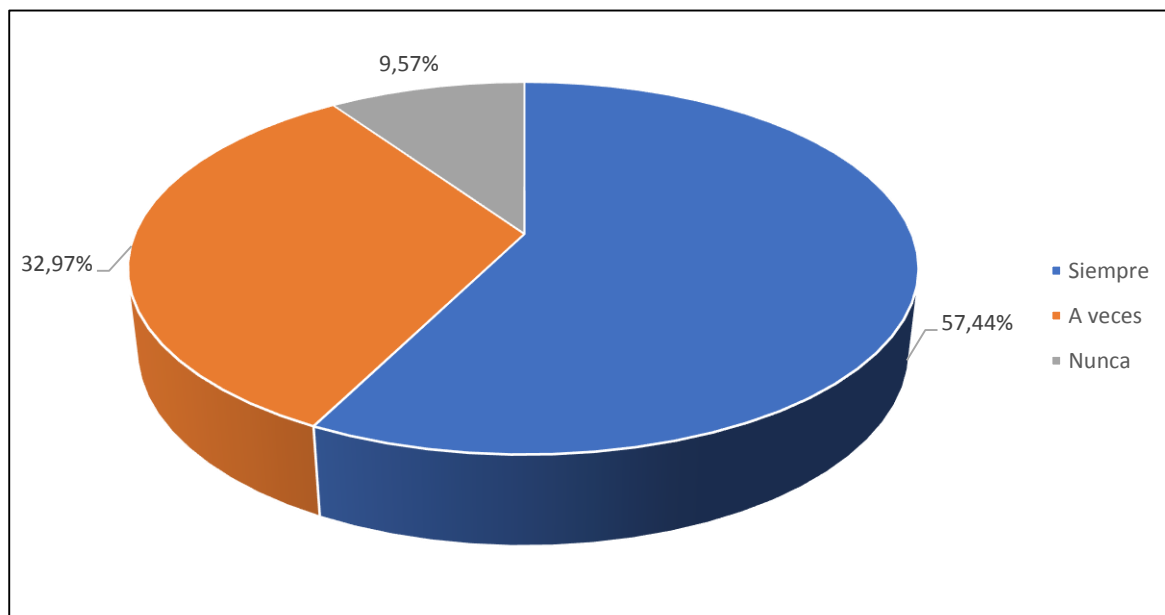


Figura 7. Respeta las reglas de trabajo.

Fuente: Encuesta a los empleados de la Universidad Técnica de Manabí

Elaboración: Julio Giler Zambrano

De la encuesta efectuada a los empleados, el 32,97% señaló que a veces; el 57,44% que siempre y el 9,57% nunca.

El respeto a las reglas de trabajo en su mayoría es cumplido por los empleados, ya que según sus respuestas son respetuosos y fiel a las normativas de la institución, otros en menor escala afirman que a veces debido a que existen parámetros con los que están inconformes y los que afirman que nunca se exponen a recibir sanciones por incumplir las reglas internas.

La aplicación de normas y reglas en la organización interna de una institución educativa superior debe lograr que las condiciones del trabajo se desarrollen de una forma normal y así toda la instancia organizaciones interna de la empresa se cumplen de un buen modo. Según los resultados los empleados a veces cumplan con este requerimiento, que directamente permite buscar que los trabajadores cumplan de una buena forma con todas sus responsabilidades.

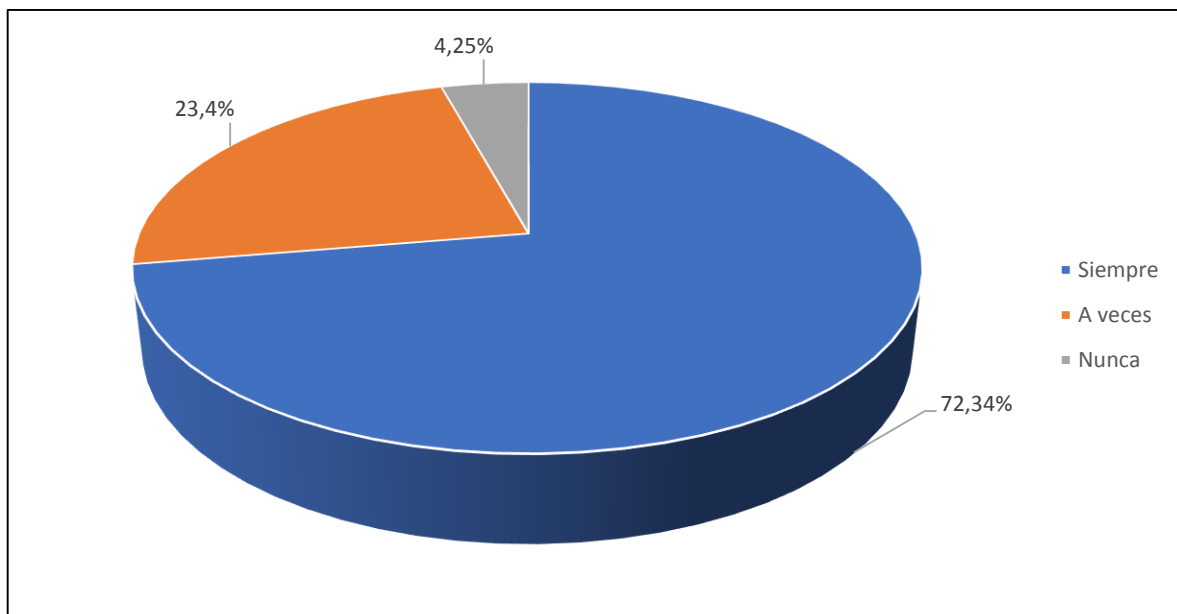


Figura 8. Adecuado ambiente laboral y de bienestar

Fuente: Encuesta a los empleados de la Universidad Técnica de Manabí

Elaboración: Julio Giler Zambrano

Sobre si existe un adecuado ambiente laboral, el 72,34% señaló que siempre; el 23,40% que a veces y el 4,25% nunca.

Gran parte de los empleados afirman que el ambiente laboral siempre es agradable debido a las situaciones dentro de la institución que se dan entre compañeros, los que consideran que a veces lo puntualizan porque existen preferencias o prebendas para algunos empleados, lo que es compartido por los que afirman que nunca.

Por ende, se evidencia que, en una organización o institución de educación superior, el ambiente laboral es muy importante, donde los empleados deben de tener condiciones que contribuyen a la satisfacción de su empleo y dar una relevancia específica a las estructuras institucionales que valoran a las personas y salen de los parámetros establecidos internamente.

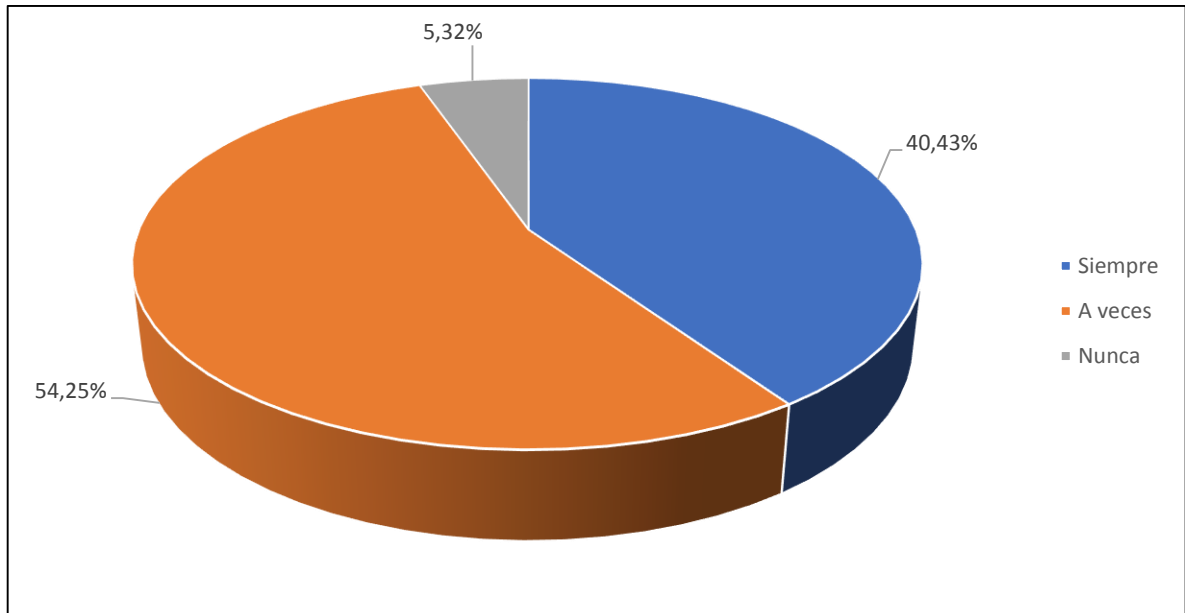


Figura 9. Existen mejoras en los procesos de desempeño y bienestar de la institución

Fuente: Encuesta a los empleados de la Universidad Técnica de Manabí

Elaboración: Julio Giler Zambrano

El 54,25% señaló que a veces realizan este tipo de actividades en esta institución; el 40,43% que siempre y el 5,32% nunca.

Según los resultados empleados mostraron que tienen ese interés de mostrar iniciativa para realizar sus actividades en las funciones que desempeñan e implementar técnicas basadas en mejoras, lo que afirman los empleados en su mayoría con la finalidad de mejorar cada uno de los procesos que se aplican en la institución.

Es menester de la institución mostrar nuevas ideas para mejorar los procesos y las actividades que se efectúan en la misma, en lo que se puede relacionar como parte de una de las funciones primordiales de las estructuras institucionales, la aplicación de estrategias que ayuden a optimizar el desempeño.

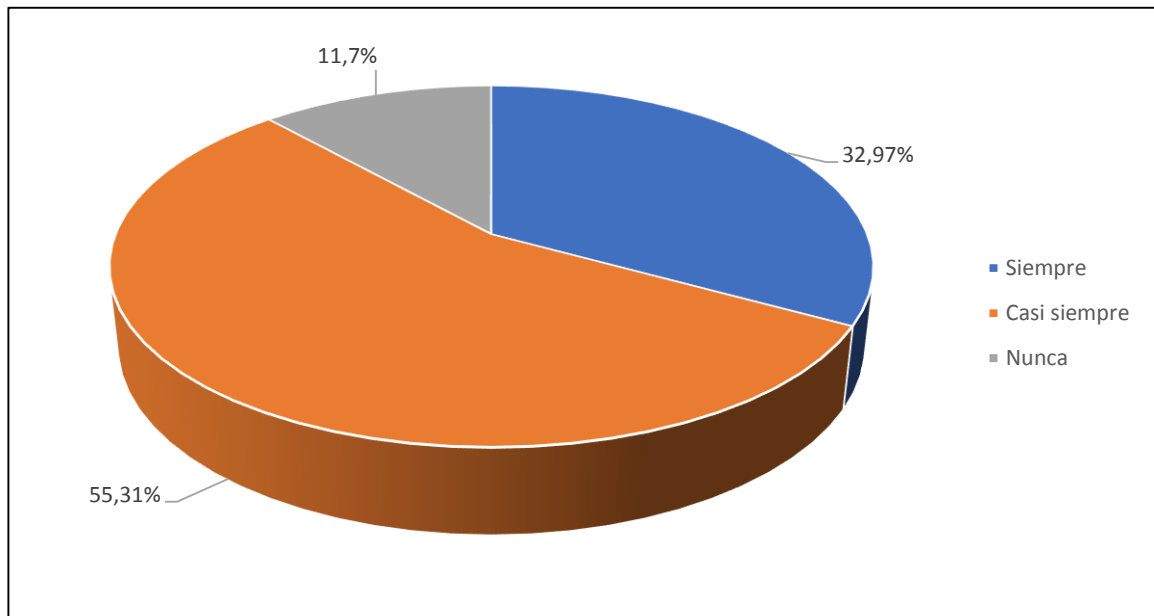


Figura 10. Considera Ud. que la evaluación de desempeño que realizan en su lugar de trabajo incide en sus actividades laborales

Fuente: Encuesta a los empleados de la Universidad Técnica de Manabí

Elaboración: Julio Giler Zambrano

El 55,31% señaló que casi siempre; el 32,97% siempre y el 11,70% nunca, en relación a la evaluación de desempeño que realizan inciden en sus actividades laborales

Según los resultados de esta pregunta, se pudo establecer que son necesarias las evaluaciones con su desempeño laboral en el cual se mejora la actividad y los beneficios para el trabajador aumentan, siendo un ámbito laboral beneficioso para el funcionamiento de la empresa.

Las evaluaciones de desempeño tienen un efecto positivo en los empleados, debido a su importancia y motivación, situación que se origina gracias a la percepción que tienen los mismos, para obtener una adecuada puntuación frente a los requerimientos de la institución, uno de los parámetros de mayor impacto se basa en la motivación intrínseca de cada ser humano en su rol laboral.

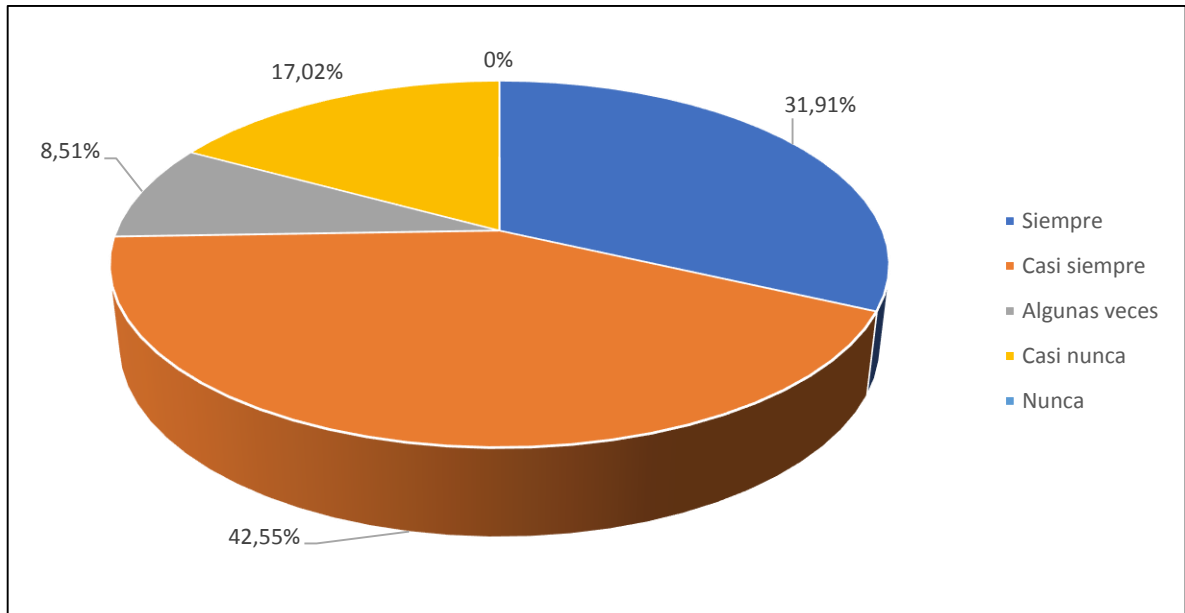


Figura 11. Cuando realizan la evaluación, valoran solo su desempeño laboral

Fuente: Encuesta a los empleados de la Universidad Técnica de Manabí

Elaboración: Julio Giler Zambrano

En lo referente a si se valora solo su desempeño laboral, el 42,55% indicaron que lo hacen casi siempre; el 31,91% siempre, el 17,02% casi nunca y el 8,51% algunas veces, sin tener en cuenta ningún factor adicional

De acuerdo a los datos mostrados, se hizo evidente que existen una aplicación deficiente de procesos de evaluación del desempeño laboral, lo cual repercute negativamente en la motivación de los empleados, que es un proceso que debe formar en sí la misión, visión y objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los cargos, la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral, entre otros.

En una evaluación de desempeño se dan algunos aspectos, generalmente solo se concentran en el desarrollo de la actividad laboral, la situación se dirime cuando se presentan problemas que tiene inherencia en el desempeño del empleado, y que en muchas ocasiones no son valorados porque no están ligados a un rol de trabajo en forma directa.

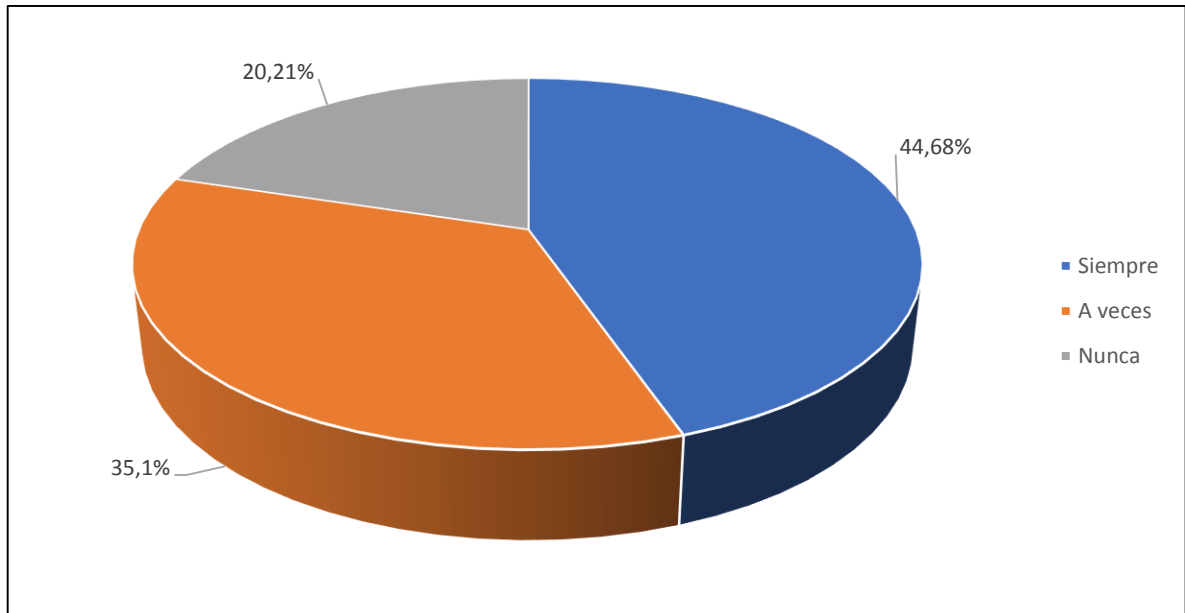


Figura 12. El Dpto. de Talento Humano evalúa su comportamiento personal

Fuente: Encuesta a los empleados de la Universidad Técnica de Manabí

Elaboración: Julio Giler Zambrano

De las respuestas recibidas por los empleados se obtiene que el 44,68% señalaron que siempre; el 35,10% a veces y el 20,21% nunca.

Según el criterio es importante la aplicación de la evaluación de desempeño laboral, con factores adicionales, como su comportamiento, lo que viene a constituir en un aspecto positivo para mejorar sus actividad y servicios en su trabajo, lo que se promueve en acciones de manera efectiva para cumplir con sus actividades de forma oportuna en los empleados de esta entidad de educación superior.

El departamento de talento humano tiene parámetros de medición para la evaluación de desempeño, pero no se cuenta con un método estandarizado de acuerdo al tipo de puesto y funciones que desempeñan cada uno de los empleados debido a su rol y ocupación dentro de la institución.

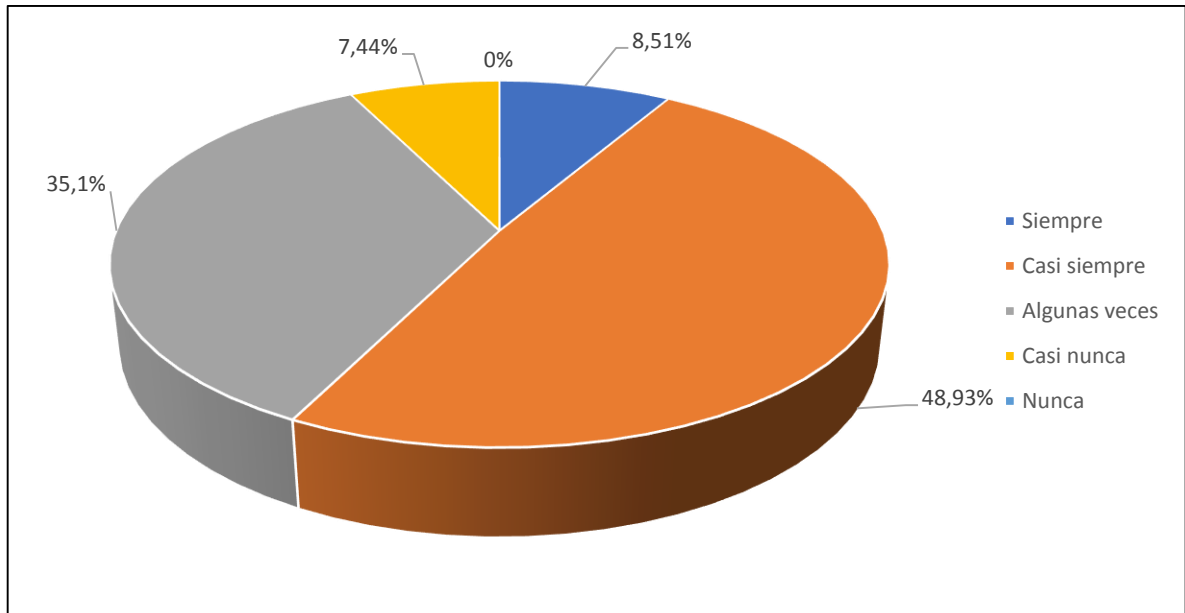


Figura 13. La evaluación del desempeño mejora su rendimiento en el trabajo

Fuente: Encuesta a los empleados de la Universidad Técnica de Manabí

Elaboración: Julio Giler Zambrano

Con respecto a esta pregunta el 48,93% indicaron que casi siempre; el 35,10% algunas veces; el 8,51 siempre y el 7,44% casi nunca.

De acuerdo con la información, se sostiene que no se cuenta con una certeza que la evaluación de desempeño mejore el rendimiento de los empleados, así mismos el limitante presentados es que las evaluaciones solo se da una valoración intrínseca en algunas ocasiones y por ende no se cuenta con una certeza de que se tomen acciones correctivas por parte de las personas que son evaluadas.

Todo sistema de evaluación se realiza para tener un diagnóstico de la realidad de cómo está el desempeño de un talento humano identificado, según las opiniones de algunos autores existen situaciones que tiene inherencia en la mejora del personal y no se basa solo en factores económicos, más bien son situaciones de superación personal o reconocimiento del trabajo que aumenta la satisfacción personal y se deriva en mejoras en su trabajo.

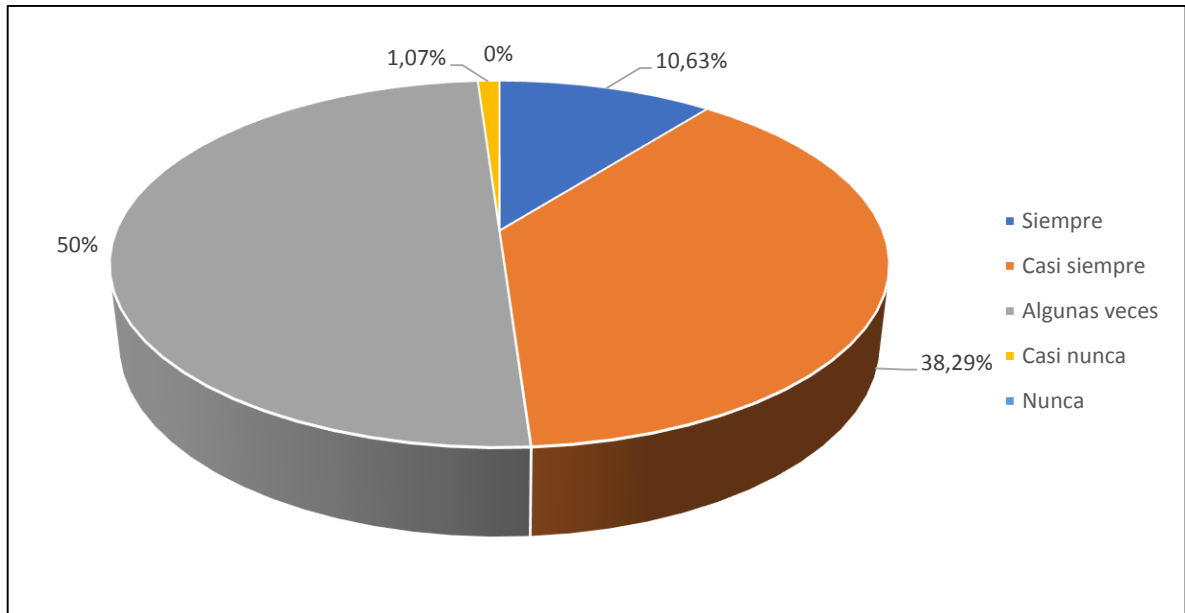


Figura 14. Después de la evaluación se brinda orientación y capacitación a Uds.

Fuente: Encuesta a los empleados de la Universidad Técnica de Manabí

Elaboración: Julio Giler Zambrano

En lo referente a la orientación y capacitación después de terminar las evaluaciones, el 50% señalaron que algunas veces; el 38,29% casi siempre; el 10,63 siempre y el 1,07% casi nunca se les brinda orientación y capacitación.

De acuerdo a lo expresado en las encuestas no se efectúa de una manera adecuada estas actividades de formación laboral, por lo tanto, es importante aplicar una propuesta que aportara al desarrollo y mejoramiento del desempeño y bienestar del recurso humano de la Universidad Técnica de Manabí.

La orientación está dirigida a direccionar al talento humano en la búsqueda de logros u objetivos específicos que tiene como meta principal, la capacitación se basa en temas en los cuales estratégicamente debe mejorar el personal y siempre debe estar direccionada en acciones para mejorar las destrezas y habilidades, que forme un personal competente con autoestimas, conocimiento y aptitudes intrínsecas que satisfagan sus necesidades.

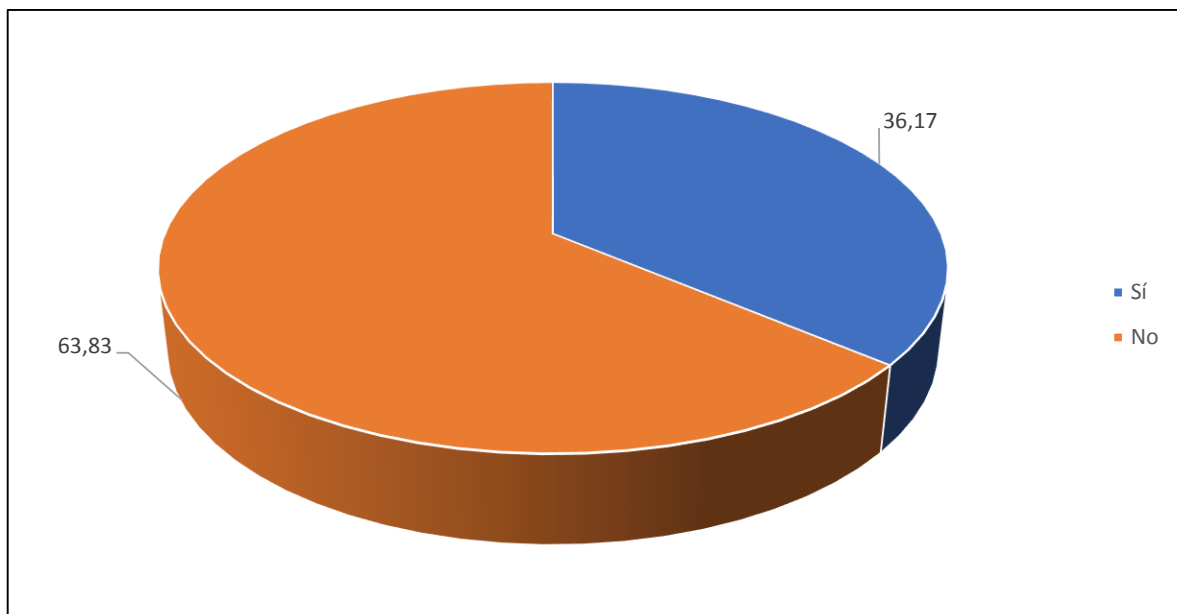


Figura 15. Existe un plan de mejora en función de su desempeño y bienestar del recurso humano

Fuente: Encuesta a los empleados de la Universidad Técnica de Manabí

Elaboración: Julio Giler Zambrano

Los datos estadísticos, reflejaron que el 63,83% afirma que no se ejecuta ni se lleva a cabo ningún Plan de mejora para elevar la calidad de la evaluación al desempeño frente a un 36,17% que manifiestan que sí.

Un número importante de los empleados sostiene que no se realiza un plan de mejora en función de su desempeño y bienestar del recurso humano, situación que generalmente índice en una inconformidad del personal, debido a que no se presta la debida importancia el fortalecimiento del mismo en la institución, en menor escala afirman que si aunque no son de mucha relevancia para fomentar su desempeño en su ámbito personal, más bien se direccionan a metas institucionales.

En toda institución, es importante reconocer que cada día se puede hacer más, sin embargo, el reconocer no es tarea fácil, lo que se refleja claramente en los trabajadores que sienten que no existe ningún plan de mejoramiento, pues posiblemente no resultaron ser beneficiarios del mismo.

4.3. Análisis general de la situación laboral

Efectuando un análisis general de la situación del recurso humano en la institución en lo referente a mejora de desempeño y bienestar del recurso humano se nota un alto índice de inconformidad con situaciones referentes a la formación, capacitación, motivación y manejo de normativas internas.

La institución tiene claro su ámbito de acción, aunque no cuenta con un adecuado sistema de evaluación de desempeño, situación que se constata en las respuestas recibidas, es importante tomar medidas correctivas que tengan su impacto en el desarrollo de las actividades del recurso humano.

Es necesario diferenciar la formación de cada uno de los empleados, las respuestas se fundamentan en la percepción de cada uno de ellos, de acuerdo a su situación laboral que en algunas ocasiones se encuentran recios a empoderarse de la institución y esto incide en que no se pueda tener un recurso humano conforme y comprometido.

Una de las principales situaciones detectadas es que en la evaluación de desempeño se da la calificación, pero no se particulariza en se falla, ya que quedan para un análisis interno, dejando poco claro el reporte de resultados emitidos a los empleados.

En el análisis efectuado se tiene una idea clara de la situación de la institución con relación al recurso humano, aunque institucionalmente es muy reconocida en el medio educativo superior, es fundamental que se tomen medidas para que las evaluaciones tengan un éxito en correctivos que mejoren el desempeño laboral y la motivación de sus empleados.

Debido a los resultados obtenidos se puede plantear un análisis particularizado la situación del recurso humano que labora en la universidad Técnica de Manabí, por ende, se efectúa el FODA con los resultados obtenidos.

Tabla 2. FODA del área de recurso humano Administrativo de la Universidad Técnica de Manabí

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de evaluación constante al personal. • Segregación de funciones a cada persona. • Procesos de formación en áreas vulnerables • Apoyo en el desarrollo profesional de los empelados 	<ul style="list-style-type: none"> • Inconformidad en actividades de formación constante • No se cuenta con un plan de mejora en el área de talento humano • Limitado sistema de capacitación en todas las áreas administrativas • Poca importancia a la situación personal de los empleados
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos externos de formación continua en el área de su desempeño laboral • Sistema de recompensas en el logro de metas establecidas • Alianzas estratégicas con universidades extranjeras en la formación del talento humano • Mejoras en la calidad de vida y desarrollo personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en las leyes y normativas que regulan el talento humano • Disminución presupuestaria para la contratación de talento humano • Restructuración de las normativas que regulan el desempeño laboral • Contingencias laborales

Fuente: Encuesta a los empleados de la Universidad Técnica de Manabí

Elaboración: Julio Giler Zambrano

Una vez puntualizado el análisis FODA se tiende a efectuar una propuesta en la cual se direcciona a fortalecer las debilidades encontradas e interrelacionar a todos los empleados a generar un clima laboral eficiente y con la premisa de mantener contentos y en un ambiente agradable al personal administrativo regidos tanto por la LOSEP y el Código de Trabajo.

Las oportunidades permiten fomentar el desarrollo de la institución de manera sostenible en el tiempo ya que si aprovechan mejoraran las fortalezas y el posicionamiento institucional en lo referente al talento humano, por otra parte, las amenazas tienden a poner en riesgo los procesos y actividades en lo referente al desarrollo del personal.

4.3.1. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Esta matriz permite evaluar el peso de cada factor interno que tiene la institución en lo referente a la situación del recurso humano y sus características dentro de la misma, dándonos un resultado que servirá de base para determinar el direccionamiento del talento humano para beneficio de la institución y de su formación.

La calificación que se asigna, se da por la posibilidad de impacto que tiene la situación que se evalúa en la institución, de 4 fortaleza mayor y 3 la menor, de 2 para la debilidad menor y 1 es para la debilidad mayor, estableciéndose de esta manera que acción puede derivarse para el cumplimiento de lo esperado.

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) del recurso humano administrativo

Fortalezas	Peso	Calificación	Peso ponderado
Sistema de evaluación constante al personal.	0.18	4	0.72
Segregación de funciones a cada persona	0.15	3	0.45
Procesos de formación en áreas vulnerables	0.10	3	0.30
Apoyo en el desarrollo profesional de los empleados	0.15	3	0.45
Total	0.58		1.92
Debilidades			
Inconformidad en actividades de formación constante	0.12	2	0.24
No se cuenta con un plan de mejora en el área de talento humano	0.10	2	0.20
Limitado sistema de capacitación en todas las áreas administrativas	0.90	2	0.18
Poca importancia a la situación personal de los empelados	0.11	1	0.11
Total	1.23		0.73

Fuente: Empleados de la Universidad Técnica de Manabí

Elaboración: Julio Giler Zambrano

Al efectuar la matriz se determina que las fortalezas tienen una ponderación del 1.92 del total y las debilidades 0.73, por ende, se tiene una tendencia que refleja que la institución si maneja un sistema de evaluación medianamente adecuado, aunque sus desfases existen y se deben tomar medidas correctivas para minimizar los mismos y que el recurso humano tenga una adecuada formación y direccionamiento frente a la misión y visión de la institución.

4.3.2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Con esta matriz se realiza una evaluación de los factores externos que estaban inmersas que tiene incidencia en la institución, por ello deben ser tomadas en cuenta de manera precisa y con ello minimizar los riesgos que puede asumir por decisiones que no son acertadas, es fundamental que cada acción que se tome tenga un soporte institucional.

Los parámetros de calificación determinan los siguiente: 4 la institución está trabajando duro, 3 la institución está trabajando más de lo normal, 2 trabaja lo justo y 1 no está haciendo nada.

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) del recurso humano administrativo

Oportunidades	Peso	Calificación	Peso ponderado
Procesos externos de formación continua en el área de su desempeño laboral	0.18	4	0.72
Sistema de recompensas en el logro de metas establecidas	0.14	2	0.28
Alianzas estratégicas con universidades extranjeras en la formación del recurso humano	0.12	2	0.24
Mejoras en la calidad de vida y desarrollo personal	0.12	3	0.36
Total	0.64		1.60
Amenazas			
Cambios en las leyes y normativas que regulan el recurso humano	0.12	3	0.36
Disminución presupuestaria para la contratación de recurso humano	0.14	2	0.28
Reestructuración de las normativas que regulan el desempeño laboral	0.08	2	0.16
Contingencias laborales	0.10	1	0.10
Total	0.44		0.90

Fuente: Empleados de la Universidad Técnica de Manabí

Elaboración: Julio Giler Zambrano

Se determina que la institución tiene tendencia a aprovechar las oportunidades ya que su peso ponderado es de 1.60 y las amenazas de 0.90 esta situación permite a través de las decisiones adecuadas fortalecer la institución y el recurso humano tendrá posibilidades de desarrollarse de manera sustentable y sostenible en el tiempo.

CAPÍTULO V
PROPUESTA

4.1. Tema de la propuesta

Desarrollo de estrategias para el mejoramiento del desempeño y bienestar del recurso humano de la Universidad Técnica de Manabí.

4.2. Objetivo de la propuesta

La presente propuesta tiene como objetivo desarrollar estrategias para el mejoramiento del desempeño y bienestar del recurso humano de la Universidad Técnica de Manabí, considerado como clave del éxito de la gerencia institucional y de cambio, con la finalidad de coadyuvar a la eficiencia de la institución y pueda lograr niveles altos de productividad, calidad y competitividad, mediante una mejor calidad de vida y motivación del personal administrativo para que desempeñen sus funciones comprometidos con la filosofía institucional.

4.3. Planteamiento de la propuesta

La presente propuesta aborda el tema administración de recursos humanos enfatizando en el subsistema que es la evaluación al desempeño y su incidencia en los resultados del rendimiento del personal administrativo que labora en la Universidad Técnica de Manabí, de tal manera que le permita determinar en forma sistemática el método más idóneo y que se adapte a las necesidades y tomar medidas correctivas en pos de un beneficio institucional y personal. Por todas estas razones, se justifica plenamente el desarrollo de la presente propuesta de investigación en el ámbito real y que aportara al desarrollo y crecimiento de esta institución de educación superior.

4.4. Factibilidad

Hoy en día las Instituciones se encuentran llevando a cabo un proceso de transformación, en busca de alcanzar una mayor competencia y una elevada competitividad, para lo cual la Universidad Técnica de Manabí, debe contar con el personal calificado y preparado para llevar a cabo las responsabilidades específicas de cada uno de los puestos de trabajo y evaluar a los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones.

Es por ello que se hace necesario desarrollar un mejoramiento del desempeño y bienestar del recurso humano de la Universidad Técnica de Manabí. Por todas las argumentaciones anteriormente señaladas, se determina que, si es factible y viable la realización de la presente propuesta.

4.5. Impacto

Con la aplicación de esta propuesta se prevé tener un impacto positivo en el recurso humano se direcciona la misma al bienestar laboral, ya que dentro de una institución por lo general existe inconformidad en una parte del personal, es casi un utopía sostener que todos se encuentran satisfecho con el ambiente de trabajo, por ello, se plantea alternativas y estrategias que traten de alguna manera cambiar la percepción y pensamiento del recurso humano, dándole valor a sus sentimientos, opiniones e inconformidades para poder aplicar actividades de remediación que tengan un efecto prospectivo de bienestar tanto para el empleado como para la institución.

Tabla 5. Matriz de planificación de la propuesta

Objetivos	Estrategias	Actividades	Involucrados	Fecha
Mejorar el desempeño del recurso humano de la Universidad Técnica de Manabí	Implementar un sistema de empoderamiento del recurso humano en el desarrollo de las actividades en la Universidad	Socialización de la importancia de la motivación y desarrollo de un sistema de capacitación motivacional	Directivos de la universidad Recurso humano Formadores	14- 05 - 2018
Establecer un sistema de formación continua al recurso humano de la Institución	Contratar personal líder en formación y desarrollo de competencias de recurso humano	Conformar grupos de empleados de acuerdo a su campo de acción y trabajo	Recurso humano Formadores	21-05-18
Implementar estrategias de motivación y bienestar laboral para crear un ambiente	Tomar en cuenta todas las opiniones recibidas en el estudio previo y con ello atacar la inconformidad	Entrevistas y espacios de socialización que tengan un fin común de mejorar la percepción y	Recurso humano Formadores	15-06-18

ameno de trabajo en el recurso humano de la Universidad	del recurso humano y retroalimentar las falencias	pensamiento del recurso humano		
---	---	--------------------------------	--	--

Elaboración: Julio Giler Zambrano

4.6. Plan de acción

Tabla 6. Plan de acción

Actividades	Responsable	Tiempo
Concientizar al personal en la importancia de un desarrollo profesional.	Directivos Recurso humano Formadores	12 horas
Efectuar un proceso de priorización de requerimientos del recurso humano frente a la institución.	Directivos Recurso humano Formadores	12 horas
Dictar capacitaciones en cada uno de los temas de interés colectivos y de mejoramiento del ambiente organizacional.	Directivos Recurso humano Formadores	18 horas
Realizar un proceso de evaluación de las mejoras percibida por medio de entrevista al recurso humano.	Directivos Recurso humano Formadores	10 horas

Elaboración: Julio Giler Zambrano

4.7. Plan de mejora

Tabla 7. Plan de mejora para optimizar el desempeño y bienestar laboral del recurso humano

Tipo de estrategia	Meta propuesta	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Responsable	Medio de verificación
Fomentar la Gestión y control del recurso humano	Implementar modelo de seguimiento y evaluación flexible para el recurso humano basado en las competencias y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Informar de los procesos de gestión y control aplicables 	14-05-18	15-05-18	Directivos de la universidad	Hojas de asistencia
		<ul style="list-style-type: none"> • Puntualizar los indicadores y sus metas de manera realista para el personal. 	16-05-18	17-05-18	Recurso humano	Verificación física
		<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer cuál es la valoración por cada `parámetro de las evaluaciones efectuadas. 	18-05-18	18-05-18	Formadores	Evaluación del proceso
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de los contenidos aplicados durante el desarrollo de la estrategia. 	19-05-18	19-05-18				
Desarrollar técnicas de Motivación intrínseca del recurso humano	Aplicar un sistema de incentivo personal	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia para dar valor a todas las acciones y 	21-05-18	22-05-18	Recurso humano	Hojas de asistencia
						Verificación física

		<p>opiniones del personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer la importancia de actividades de distracción, ejercicios y movilidad en jornadas pequeñas en el trabajo • Resaltar la importancia de sesiones donde el personal puede dar sus opiniones de forma democrática • Evaluación de los contenidos aplicados durante el desarrollo de la estrategia. 	23-05-18	23-05-18	Formadores	Evaluación del proceso
			24-05-18	24-05-18		
			25-05-18	25-05-18		

Aplicar Capacitación del personal en temáticas de su responsabilidad	Ejecutar planes de capacitación en áreas que motiven y formen en las competencias del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en motivación personal y colectiva 	28-05-18	29-05-18	Recurso humano	Hojas de asistencia
		<ul style="list-style-type: none"> • Formación de liderazgo en gestión de recurso humano 	30-05-18	30-05-18	Formadores	Verificación física
		<ul style="list-style-type: none"> • Charlas de relaciones intrapersonales con énfasis en la comunicación eficaz y solidaridad profesional 	31-05-18	01-06-18		Evaluación del proceso
		<ul style="list-style-type: none"> • Formación en las tecnologías de la información. 	04-06-18	05-06-18		
		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de los contenidos aplicados durante el desarrollo de la estrategia. 	06-06-18	08-06-18		

Establecer Reconocimiento e incentivos al personal	Entregar reconocimientos económicos y personales por logros alcanzados	<ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre los lineamientos de cada sistema de reconocimientos. 	11-06-18	12-06-18	Directivos de la universidad	
		<ul style="list-style-type: none"> • Determinar cada uno de los parámetros de medición a cumplir para alcanzar los reconocimientos 	13-06-18	14-06-18	Recurso humano	
		<ul style="list-style-type: none"> • Disertar la influencia de efectuar reuniones colectivas de esparcimiento y socializar entre los trabajadores los alcances de las mismas. 	15-06-18	15-06-18	Formadores	
		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de los contenidos aplicados durante el desarrollo de la estrategia. 	16-06-18	16-06-18		

Elaboración: Julio Giler Zambrano

4.8. Infraestructura

Se hará uso de la infraestructura donde funciona actualmente la Universidad Técnica de Manabí, en la sala de conferencias.

4.9. Ubicación Sectorial y Física

La presente propuesta se desarrolla en la Universidad Técnica de Manabí, la misma que se encuentra ubicada en la Ciudad de Portoviejo.

CONCLUSIONES

Luego de haber obtenido los resultados de la investigación de campo y contrastado con los objetivos y la hipótesis se llegó a determinar las siguientes conclusiones:

- El ambiente laboral de la institución se encuentra en un margen de apreciación del personal administrativo como bueno, a pesar que no conocen en su mayoría los resultados de la su evaluación del desempeño.
- Los objetivos de la realización de la evaluación del desempeño no son conocidos por parte de los trabajadores y no existe un plan de Mejora en función del desempeño de los trabajadores, lo que impide su desarrollo y crecimiento.
- No se identifican planes de mejora que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la Universidad Técnica de Manabí, se continuará cometiendo errores que pueden causar graves perjuicios a la institución.
- Al realizar una propuesta de mejoramiento del desempeño y bienestar del recurso humano de la Universidad Técnica, se podrá contribuir a la eficiencia que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la institución

RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones se recomienda:

- Los directivos deberán poner más atención en los requerimientos y necesidades de los trabajadores, pues se convierte en el primer vínculo entre su accionar laboral y la entidad, donde su desempeño dependerá el buen posicionamiento que tiene este centro de estudios superior.
- Buscar las alternativas que ayuden a profundizar y mejorar la apreciación de los trabajadores especialmente en la percepción de sentir importancia en la labor que desempeña, ya que de esta manera se empoderarán de la misión y visión institucional.
- Poner en marcha un plan de mejora en función del desempeño de los trabajadores en el cual debe estar delimitado las actividades, metas, responsables, tiempo y porcentaje de eficiencia en la estrategia que se aplicará con miras a mejorar el desempeño y bienestar laboral del personal administrativo de la institución.
- Flexibilizar los estándares de evaluación de desempeño de una manera en la que se pueda cuantificar los parámetros de medición y de una manera cualitativa tener una percepción del desempeño del recurso humano y con ello tener un juicio claro y no subjetivo de la realidad laboral en la institución.
- Crear una cultura de conciencia en los trabajadores sobre el cumplimiento de los objetivos al realizar una evaluación del desempeño y no sea considerado como una camisa de fuerza, sino más bien, como un medio de mejora continua en su accionar profesional.

BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Organizacional*. México: Cengage Learning.
- Alles, M. (2008). *Gestión por competencia del talento humano en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Arboleda. (2012). *Indicadores de medida aplicados a la gestión de las relaciones públicas*. Madrid, España: Editorial Aenor.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme C.A.
- Bahamonde. (2011). *Métodos de investigación y principios del diseño experimental*. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.
- Basile, A. (5 de Enero de 2018). La importancia del bienestar laboral para un mejor desempeño. Obtenido de <https://www.raet.com/latam/blog/bienestar-en-el-trabajo>
- Bordon. (2012). *Diseños metodológicos y modelos descriptivos en desarrollo de investigaciones*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Luz y VidChiavenato. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F.: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Calderón Saldaña, J., & De los Godos, L. (2010). *Metodología de la investigación científica en postgrado*. Lima: Save Creative.
- Dessler , G. (2008). *Metodos de evaluacion de desempeño*. En *Administración de personal* (pág. 321). México: Pearson Educación.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Metodos de evaluacion de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Emprendices. (11 de Marzo de 2012). *Motivación laboral*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/motivacion-laboral/>
- Esan. (22 de Septiembre de 2016). *Métodos de evaluación de desempeño mas usados*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/los-metodos-de-evaluacion-de-desempeno-mas-usados/>
- Fernández, G. (10 de Octubre de 2013). *Siete incentivos para motivar a los empleados en el trabajo*. Obtenido de <http://www.finanzas.com/noticias/empleo/20131017/siete-incentivos-para-motivar-2520396.html>
- Gómez, G. (2011). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Guzmán, M. (2011). *Guía Metodológica para la elaboración de investigaciones*. México D.F: Editorial AlfaOmega.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2009). *Metodología de la investigación*.
- Jimenez, A. (27 de Febrero de 2015). *Capacitación del personal y desempeño de los trabajadores*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/capacitacion-del-personal-y->

desempeno-de-los-trabajadores/

- Klingner, D. (2010). *La administración del personal en el sector público*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Ñaupas Paitán, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramírez, E., & Villagómez Paucar, A. (2014). *Metodología de la investigación. Cuantitativa-Cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Pérez, G., Pineda, U., & Arango, M. (2011). La capacitación. En *La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa* (pág. 22). Medellín, Colombia: Fundación Universitaria Católica del Norte.
- Pérez, O. (22 de Octubre de 2015). Integración de la evaluación de desempeño y el plan de capacitación. Obtenido de <http://blog.peoplenext.com.mx/evaluaciones-de-desempeno-y-plan-de-capacitacion>
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Recursos humanos, empleo y formación. (2 de Febrero de 2015). Obtenido de <http://blogderecursoshumanos.es/la-relacion-de-la-motivacion-laboral-y-la-productividad/>
- Rey. (2010). *Producción, Procesos y Operaciones*. México D.F.: Ediciones Veritas.
- Robbins, S. (2010). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*. México: Pearson Educación.
- Robbins, Stephen, & Coulter. (2013). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Siliceo Aguilar, A. (2004). Importancia de la capacitación. En *Capacitación y desarrollo de personal* (págs. 57-58). México: Editorial Limusa S.A.
- Sodexo. (2016). ¿Que es la motivación laboral? Obtenido de <http://www.vidaprofesional.com.ve/blog/que-es-la-motivacion-laboral.aspx>
- Suárez, E. (2012). *Cómo aplicar los recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Valleta Ediciones.
- Sun Mazariegos, M. (Marzo de 2015). Motivación y desempeño laboral. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Tamayo, M. (2010). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Zapata, Ó. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Pax.
- Toso. (2010). *Administración de empresas*. Lima, Perú: Editorial Palomino.
- Van Den Berghe Romero, E. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicada al siglo XXI*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Whitmore, J. (2011). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*.

España: Paidós Iberica.

Zapata, Ó. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Pax.

Zurita. (2012). *Gestión del Talento humano*. Quito, Ecuador: Universidad Católica del Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1. Formulario del método de escala gráfica

FORMULARIO DE EVALUACION MEDIANTE ESCALA GRAFICA

Nombre _____ Dpto./Unidad _____ Cargo _____ Fecha _____

DESEMPEÑO DE LA FUNCION	Optimo	Bueno	Regular	Mediocre	Débil
Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente	 Sobrepasa las exigencias. Muy rápido	 Con frecuencia sobrepasa las exigencias	 Satisface las exigencias	 A veces está bajo las exigencias	 Siempre inferior a las exigencias. Muy lento
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	 Siempre superior. Muy exacto en su trabajo	 A veces es superior. Es cuidadoso en el trabajo	 Su cumplimiento es regular	 Parcialmente satisfactorio, errores ocasionales	 Nunca es satisfactorio. Numerosos errores
Conocimiento del trabajo	 Conoce todo lo necesario y aprende más	 Conoce lo necesario	 Suficiente conocimiento del trabajo	 Conoce parcialmente el trabajo. Necesita entrenamiento	 Escaso conocimiento del trabajo
Cooperación	 Excelente espíritu de colaboración	 Procura colaborar casi siempre	 Colabora a menudo	 Poca voluntad. Colabora sólo a veces	 Renuente a cooperar

Anexo 2. Formulario del método de elección forzada

METODO DE ELECCION FORZADA
<p>NOMBRE: Pedro González Mejía. PUESTO: auditor de calidad. EDAD: 25 años.</p>
<p>A continuación hallaras frases de desempeño combinadas en bloques de 4, escriba una X bajo la palabra de mas para indicar la frase que con la que mas se identifica, posteriormente escriba Y en debajo de la palabra menos para indicar la palabra que menos se identifica según su personalidad.</p>

FRASE DE DESEMPEÑO	No.	Mas	Menos
SOLO HACE LO QUE LE ORDENAN.	1		
ASEPTA CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS.	2		
SE COIBE CUANDO ESTA SOMETIDO A PRESION.	3		
COMPORTAMIENTO INRREPROCHABLE	4		
TIENE TEMOR DE PEDIR AYUDA	5		
ES DINAMICO	6		
MANTIENE SU PUESTO SIEMPRE ORDENADO	7		
YA A PRESENTADO FRUSTACIONES POR TRABAJO.	8		

Anexo 3. Formulario del método de investigación de campo

METODO DE INVESTIGACION DE CAMPO.

NOMBRE DEL EMPLEADO:

PUESTO:

EDAD:

Realiza su trabajo a tiempo	si	no
Tiene buena actitud de servicio	si	no
Esta en el área de trabajo en horario de trabajo	si	no
Tiene liderazgo con sus subordinados	si	no
Tiene temor de pedir ayuda.	si	no
Tiene iniciativa.	Si	no
Le gusta reclamar.	Si	no
Nunca se muestra desagradable	si	no
Tiene buena memoria	si	no
Tiene buena apariencia	si	no

Anexo 4. Formato de encuesta aplicada al personal administrativo de la Universidad Técnica de Manabí.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente los aspectos del presente cuestionario y marque con una equis (x) la casilla de respuesta que guarde mayor relación con su criterio.

Pregunta 1. ¿Han conocido la importancia de la evaluación de desempeño en el desarrollo de sus actividades?

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

Pregunta 2. ¿Considera que luego de la evaluación de desempeño desarrolla mejor sus actividades?

- Si
- No

Pregunta 3. ¿De qué manera realiza las tareas asignadas en su área de trabajo?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Deficiente

Pregunta 4. ¿Organiza y planifica sus actividades?

- Siempre
- A veces
- Nunca

Pregunta 5. ¿Demuestra responsabilidad y dedicación en su trabajo?

- Siempre
- A veces
- Nunca

Pregunta 6. ¿Respeta las reglas de trabajo?

- Siempre
- A veces
- Nunca

Pregunta 7. ¿Existe un adecuado ambiente laboral y de bienestar?

Siempre

A veces

Nunca

Pregunta 8. ¿Existen mejoras en los procesos de desempeño y bienestar de la institución?

Siempre

A veces

Nunca

Pregunta 9. ¿Considera usted que la evaluación de desempeño que realizan en su lugar de trabajo incide en sus actividades laborales?

Siempre

Casi Siempre

Nunca

Pregunta 10. Cuando realizan la evaluación, ¿valoran solo su desempeño laboral?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

Pregunta 11. ¿El departamento de talento humano evalúa su comportamiento personal?

Siempre

A veces

Nunca

Pregunta 12. ¿La evaluación del desempeño mejora su rendimiento en el trabajo?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

Pregunta 13. ¿Después de la evaluación se brinda orientación y capacitación a ustedes?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

Pregunta 14. ¿Existe un plan de mejora en función de su desempeño y bienestar del recurso humano?

Si

No