



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**MODALIDAD: PROYECTO DE TITULACIÓN CON COMPONENTES**

**DE INVESTIGACIÓN APLICADA Y/O DESARROLLO**

**Título:**

---

Evaluación de indicadores de desempeño laboral en la Empresa Pública de Movilidad. Caso: Ciudad Salcedo

---

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en Administración Pública

**Autor**

Pacheco Rosas Karla Lizbeth Ing.

**Tutor**

Jácome Carvajal Eddy Franko, MsC.

**LATACUNGA- ECUADOR**

**2023**

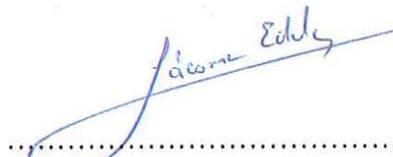
## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación Evaluación de indicadores de desempeño laboral en la Empresa Pública de Movilidad. Caso: Ciudad Salcedo, presentado por Pacheco Rosas Karla Lizbeth, para optar por el título de Magíster en Administración Pública.

## CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y se considera que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación para la valoración por parte del Tribunal de Lectores que se designe y su exposición y defensa pública.

Latacunga, enero 25 de 2023

  
.....  
Msc. Eddy Franko Jácome Carvajal  
CC.:1720878600

## APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “Evaluación de indicadores de desempeño laboral en la Empresa Pública de Movilidad. Caso: Ciudad Salcedo”, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magíster en Administración Pública; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

Latacunga, enero 25 de 2023



.....  
Dr. Juan José Vizcaíno Figueroa  
C.C. 1712638079  
Presidente del tribunal



.....  
Mg. Angelita Elizabeth Romero Poveda  
C.C. 0503241119  
Lector 2



.....  
Mg. Eric David Parra Trávez  
C.C. 0503575789  
Lector 3

## DEDICATORIA

A Dios quien ha sido mi guía, fortaleza y su mano de fidelidad y amor han estado conmigo hasta el día de hoy.

A mi madre Nalda Rosas quien con su amor, paciencia y esfuerzo me ha permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mi padre Carlos Pacheco un ángel más en el reino de Dios, quien gracias a toda su enseñanza me mostró que en la vida hay que seguir adquiriendo conocimientos y que debo esforzarme cada día más para alcanzar las metas que se proponga.

A mi hermana Leslie Pacheco por su cariño y apoyo incondicional, por estar conmigo durante todo este proceso y en todo momento.

A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me impulsan para alcanzar todos mis sueños y metas.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a mí abuelita, por apoyarme cuando más la necesito, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día, de verdad mil gracias.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que hacen la Empresa Pública de la Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de la empresa.

De igual manera mis agradecimientos a la Universidad Técnica de Cotopaxi, a toda la Maestría de Administración Pública, a mis profesores quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al MsC. Eddy Jácome, principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo investigativo.

Karla Lizbeth Pacheco Rosas

## RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Titulación.

Latacunga, enero 25 de 2023



.....  
Karla Lizbeth Pacheco Rosas  
CC.:1805177175

## RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, enero 25 de 2023



.....  
Karla Lizbeth Pacheco Rosas  
CC.:1805177175

## AVAL DEL PRESIDENTE

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: Evaluación de indicadores de desempeño laboral en la Empresa Pública de Movilidad. Caso: Ciudad Salcedo, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los miembros del tribunal en la pre defensa.

Latacunga, enero 25 de 2023



.....  
Dr. Juan José Vizcaíno Figueroa  
C.C. 1712638079

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## DIRECCIÓN DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**Título:** Evaluación de indicadores de desempeño laboral en la Empresa Pública de Movilidad. Caso: Ciudad Salcedo.

**Autor:** Pacheco Rosas Karla Lizbeth

**Tutor:** Jácome Carvajal Eddy Franko, MsC.

### RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo evaluar los indicadores de desempeño laboral de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi (matriz Salcedo) para el establecimiento de una metodología que contribuya a que los funcionarios trabajen de una manera eficiente y la empresa mejore su servicio. Se analizó la teoría relacionada con el tema, se identificó la herramienta que se utiliza en la empresa para la medición del desempeño laboral de los funcionarios de la matriz Salcedo y se diseñó una metodología con base en indicadores para una evaluación pertinente e inclusiva. Se optó por el enfoque de la investigación cuantitativa-cualitativa de tipo exploratorio, descriptivo, con la aplicación de encuestas a los 50 funcionarios de la institución. Desde la perspectiva de la mayoría de los funcionarios, los indicadores de desempeño laboral que se usan son acertados y se basan en un modelo de evaluación directa por el jefe inmediato, que utiliza indicadores de eficacia y productividad que miden las aptitudes y actitudes de los funcionarios de acuerdo a su puesto de trabajo. Sin embargo, se propone una metodología de 360 grados con base en indicadores de gestión operativa, nivel de eficiencia de desempeño individual, satisfacción de los clientes, de los compañeros y cumplimiento de la normativa interna de la entidad.

**PALABRAS CLAVE:** Evaluación de desempeño, indicadores, modelo de evaluación, satisfacción, eficiencia.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Título:** Evaluación de indicadores de desempeño laboral en la Empresa Pública de Movilidad. Caso: Ciudad Salcedo.

**Autor:** Pacheco Rosas Karla Lizbeth  
**Tutor:** Jácome Carvajal Eddy Franko, MsC.

**ABSTRACT**

The objective of this project is to evaluate the labor performance indicators of the Public Mobility Company of the Commonwealth of Cotopaxi (Matrix Salcedo) for the establishment of a methodology that helps officials work efficiently and the company improves its service.

The theory related to the subject was analyzed, the tool used in the company to measure the job performance of Matrix Salcedo clerks was identified, and a methodology based on indicators was designed for a pertinent and inclusive evaluation.

The quantitative research approach of an exploratory descriptive type was chosen, surveys were applied to the 50 employees of the institution. From the perspective of most employees, the job performance indicators used are certified and are based on a direct evaluation model by the immediate boss, who uses efficiency and productivity indicators that measure the skills and attitudes of employees according to their job position.

However, a 360-degree methodology is proposed based on operational management indicators, level of efficiency of individual performance, satisfaction of clients, colleagues and compliance with the entity's internal regulations.

**Keywords:** Performance evaluation, indicators, evaluation model, satisfaction, efficiency.

Margarita Elizabeth Rocha Chasi con cedula de identidad número: 0503339368. Licenciado/a en: Ciencias de la Educación Mención Inglés con número de registro de la SENESCYT: 1020-11-1087023; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: **“EVALUACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD. CASO: CIUDAD SALCEDO”**, de Karla Lizbeth Pacheco Rosas, aspirante a Magister en Administración.  
Sigchos, enero 23, 2023



.....  
Lic. Margarita Elizabeth Rocha Chasi  
C.I. 0503339368

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN TRIBUNAL .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA .....	vi
RENUNCIA DE DERECHOS.....	vii
AVAL DEL PRESIDENTE.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
INFORMACIÓN GENERAL.....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
Justificación.....	6
Planteamiento del problema.....	7
Preguntas de investigación.....	10
Objetivo General .....	10
Objetivos Específicos.....	10
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	11
1.1. Antecedentes .....	11
1.2. Fundamentación Epistemológica .....	12
1.3. Caracterización de la EPMC .....	27
CAPITULO II. METODOLOGÍA.....	30
2.1. Modalidad o Enfoque de la Investigación.....	30
2.2. Tipo de Investigación.....	30
2.3. Población y Muestra.....	30
2.4. Métodos de la Investigación.....	31
2.5. Técnicas e Instrumentos .....	31
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	32
3.1. Resultados de la Encuesta a los Colaboradores de la EPMC.....	32
3.2. Resultados de la Encuesta a los Directivos de la EPMC .....	38
3.2. Discusión.....	44

3.3. Propuesta.....	45
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
Conclusiones .....	52
Recomendaciones.....	52
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS .....	54
ANEXOS .....	57
Anexo 1. Solicitud a la EPMC para realizar la investigación de campo.....	57
Anexo 2. Formato de la Encuesta .....	58
Anexo 3. Matriz de Evaluación Modelo 360° .....	60
Anexo 4. Matriz de Resultados de la Evaluación .....	64
Anexo 5. Matriz Resumen de la Evaluación General de la EPMC.....	66

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Escala de evaluación de los jefes inmediatos y compañeros de trabajo .	47
Tabla 2. Escala de evaluación de los clientes externos .....	47

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Estructura organizacional EPMC.....	3
Gráfico 2. Proceso de la evaluación de desempeño .....	19
Gráfico 3 Área de trabajo .....	32
Gráfico 4. Tiempo de trabajo en la institución.....	33
Gráfico 5. Definición de funciones, responsabilidades y obligaciones .....	33
Gráfico 6. Evaluación de actitudes y aptitudes .....	34
Gráfico 7. Periodicidad de la evaluación de desempeño laboral .....	34
Gráfico 8. Conocimiento sobre la forma de evaluación.....	35
Gráfico 9. Tipo de indicadores de desempeño laboral.....	35
Gráfico 10. Tipo de evaluación de desempeño laboral se usa en la EPMC.....	36
Gráfico 11. Calificación de los indicadores de desempeño laboral .....	36
Gráfico 12. Importancia de la evaluación de desempeño laboral .....	37
Gráfico 13. Importancia de indicadores coherentes con las funciones .....	37
Gráfico 14. Reformulación del método de evaluación de desempeño.....	38
Gráfico 15. Definición de funciones, responsabilidades y obligaciones .....	39
Gráfico 16. Evaluación de aptitudes y actitudes .....	39
Gráfico 17. Periodicidad de las evaluaciones de desempeño laboral.....	40
Gráfico 18. Información al personal sobre la forma de evaluación de desempeño laboral.....	40
Gráfico 19. Tipo de indicadores de desempeño laboral.....	41
Gráfico 20. Tipo de evaluación de desempeño laboral .....	41
Gráfico 21. Calificación de los indicadores de desempeño laboral que se usan...	42
Gráfico 22. Importancia de la evaluación de desempeño .....	42
Gráfico 23. Importancia de la aplicación de indicadores de desempeño laboral coherentes con las funciones que se realizan .....	43
Gráfico 24. Reformulación del método de evaluación de desempeño que se usa actualmente .....	43
Gráfico 25. Estructura de la propuesta.....	45
Gráfico 26. Ejemplo de los involucrados en el proceso de evaluación.....	48
Gráfico 27. Proceso de la ejecución de la evaluación de desempeño laboral 360º	50

## **INFORMACIÓN GENERAL**

**Título del Proyecto:** Evaluación de indicadores de desempeño laboral en la Empresa Pública de Movilidad. Caso: Ciudad Salcedo

**Línea de investigación:** Administración y economía para el desarrollo humano y social

## **INTRODUCCIÓN**

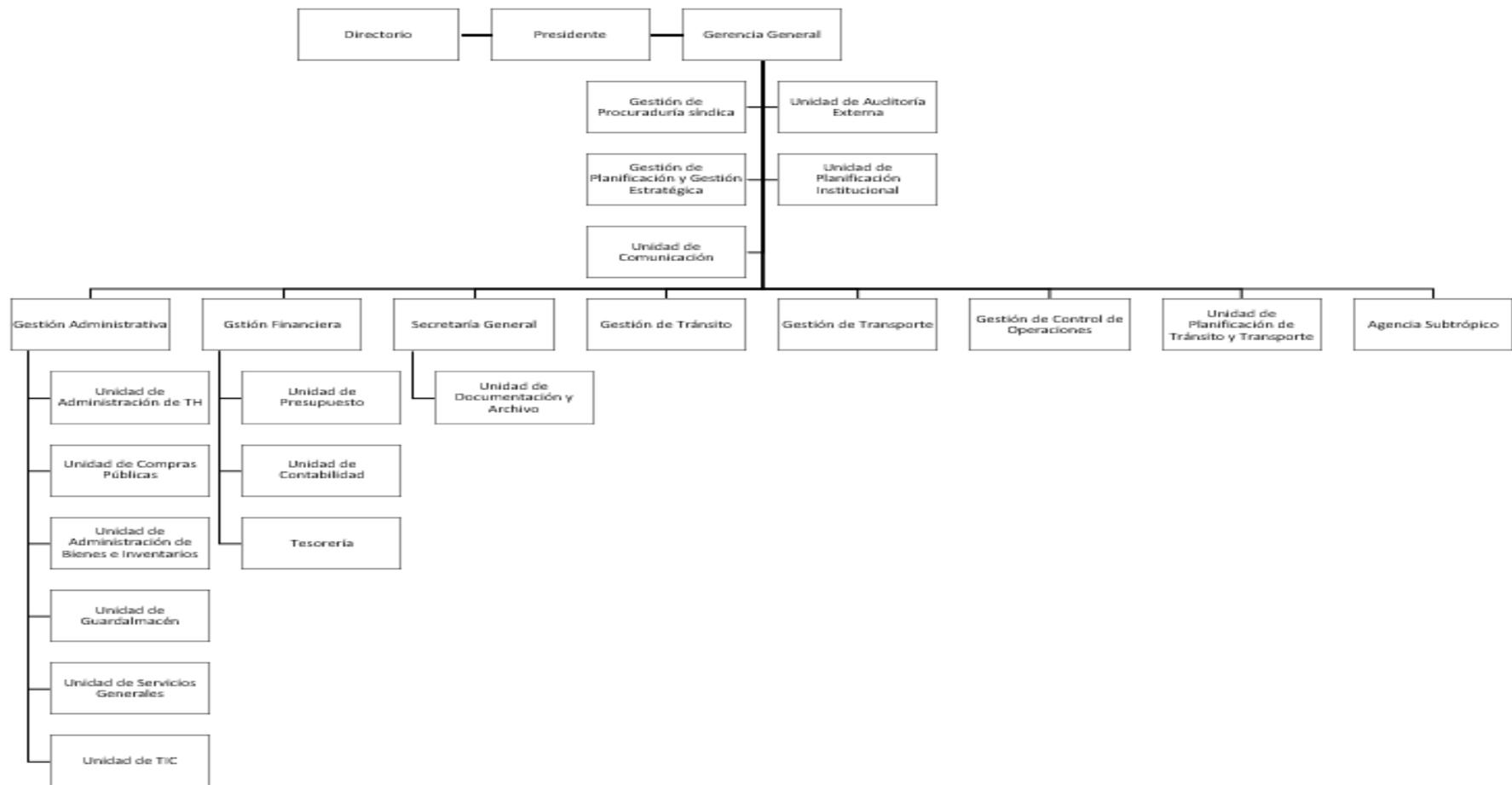
Mediante resolución de fecha 8 de abril del 2015 se crea la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi (EPMC) para la gestión descentralizada de las competencias de: Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de: Pujilí, Sigchos, Saquisilí, La Maná, Pangua y Salcedo, pertenecientes a la provincia de Cotopaxi.

La EPMC, es una institución comprometida con la ejecución de estrategias de seguridad vial que permitan desarrollar una gestión de movilidad segura y confiable, a través del control del transporte mediante programas y proyectos que garanticen la satisfacción de los usuarios en los seis cantones de la provincia. La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de San Miguel de Salcedo y puede establecer filiales, agencias y/o unidades de servicios en otros cantones.

En virtud que entre los cantones mancomunados comprenden jurisdicciones territoriales en el sector occidental, se crea una agencia operativa que funciona en el cantón La Mana y Pujilí para la atención y gestión administrativa del sector occidental de la provincia de Cotopaxi. Dentro de la mancomunidad matriz Salcedo existen 50 funcionarios que prestan sus labores para el bien común de la ciudadanía de los diferentes cantones, conjuntamente la institución cuenta con una estructura organizacional establecida por: directorio, presidente del directorio, gerencia general, gestión de tránsito, gestión de transporte, unidad de planificación de tránsito y transporte, gestión de control de operaciones, agencias subtrópico, nivel de asesoría, gestión de procuraduría sindical, gestión de planificación y gestión

estratégica, unidad de planificación institucional, unidad de comunicación , unidad de auditoría interna (Contraloría General del Estado), nivel de apoyo, gestión administrativa, unidad de talento humano, unidad de compras públicas, unidad de administración de bienes e inventarios, unidad de guardalmacén de bienes y o servicios , unidad de servicios generales, unidad de tecnologías de la información y comunicación, gestión financiera, unidad de presupuesto unidad de tesorería unidad de contabilidad, gestión de secretaría general, unidad de documentación y archivo, unidad de seguridad y salud ocupacional.

A continuación, se detalla el organigrama funcional de la EPMC:



**Gráfico 1. Estructura organizacional EPMC**

**Fuente: (EPMC, 2020, p. 3)**

Por consiguiente, el desempeño laboral de los funcionarios de la empresa pública se puede obtener a partir de su retroalimentación y de su conocimiento sobre la manera en que cumple cada funcionario con sus actividades y que las personas que tienen a su cargo en la dirección de otros empleados, deben evaluar el desempeño individual para tomar decisiones preventivas y correctivas. Por ende, la metodología de la evolución del desempeño laboral en la empresa se realiza con base en la plataforma del Ministerio de Trabajo y la selección de los funcionarios mediante los perfiles de trabajo de cada uno de ellos, de esta forma se obtiene la evaluación del desempeño con la calificación respectiva.

Se puede aludir que las evaluaciones para medir el desempeño son informales o no están debidamente planificadas y no se basan en indicadores específicos que observen las funciones que se realizan en el trabajo diario de la empresa, por lo tanto, son necesarias e insuficientes y es pertinente que se establezca un sistema formal y sistemático de retroalimentación, al considerar que la Unidad de Administración del Talento Humano puede identificar a los empleados que cumplen o no con lo esperado. Asimismo, ayudaría a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación.

Además, la implementación de indicadores de desempeño laboral en la EPMC apoyaría en la toma de las decisiones relacionadas con promociones internas, compensaciones y otras más de la Unidad de Administración del Talento Humano que dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

En razón de que la empresa no cuenta con indicadores definidos de evaluación de desempeño laboral, se realiza este proyecto, para dotar a la organización de una propuesta que permita solucionar dicho problema, si se toma en cuenta que estos contribuyen a medir el calidad en la ejecución de actividades dentro de una empresa, y la eficiencia con el propósito final de desarrollar estrategias que hagan más eficientes los procesos, funciones, sistemas y procedimientos que ayuden al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Dichos indicadores servirán de instrumento para proveer información sistemática y confiable a los directivos para la toma de decisiones, en búsqueda de la mejora continua.

En primer lugar, la medición con los indicadores ayuda a determinar el nivel de cumplimiento de metas y objetivos de la organización. En segundo lugar, provee información de desempeño tanto a los que proveen como a los que reciben servicios, lo que puede llevar a un aumento en el compromiso de la empresa con sus clientes. En tercer lugar, permite liberar a los administradores de la toma de decisiones sobre detalles operacionales de la empresa, proveyéndoles de más tiempo para la toma de decisiones en el ámbito estratégico, por lo tanto, se mejora el proceso de toma de decisiones de la empresa.

Finalmente, la medición de desempeño permite una utilización de recursos más efectiva, a fin de implantar soluciones que ayuden a generar mejores manejos administrativos y operacionales al considerar que el personal se encuentre motivado en su desempeño laboral, porque muchas veces la falta de compromiso o motivación laboral puede implicar ciertos grado de error, en este sentido, los problemas más notorios relacionados al desempeño laboral se centran en la falta de interés en cumplir con horas extras, el ausentismo laboral o la impuntualidad, falta de entusiasmo, falta de iniciativa, falta de habilidades sociales para relacionarse con sus compañeros y en otros casos evasión del compromiso con la empresa, estos aspectos provocan pérdida de productividad y no se puede cumplir con demanda de los usuarios que requieren los servicios que ofrece la empresa.

Por la importancia que tiene este tema, se presenta este estudio dividido en tres capítulos: el primer capítulo contiene el marco teórico que da a conocer los principales elementos que se deben de tomar en cuenta, para elaborar y aplicar un método de evaluación de desempeño específico de acuerdo al tipo de empresa, en este caso en una empresa mancomunada de Cotopaxi.

En el segundo capítulo, se presenta el marco metodológico que incluye el enfoque, tipo de investigación, población y muestra, métodos teóricos y empíricos, técnicas e instrumentos, propuesta de investigación y análisis estadísticos.

En el tercer capítulo, se plasman los antecedentes y estructura de la empresa EPMC, las actividades que desarrolla cada área; además, se presentan los resultados y discusiones del tema investigado como la inexistencia de los indicadores de desempeño laboral y la falta de motivación a los funcionarios de la misma empresa

para lo cual, se utilizaron métodos estadísticos para determinar la frecuencia con que se presentan.

### **Justificación**

La presente investigación permite establecer la evaluación del desempeño laboral como una herramienta adecuada para instaurar índices de rendimiento de los funcionarios de la EPMC, que verifica la relación y la importancia del uso de indicadores de evaluación de desempeño laboral, al tomar en cuenta que ellos constituyen uno de los recursos más preciados para la organización pública. La aplicación de indicadores evaluación de desempeño permitirá dar a conocer a los colaboradores el nivel de eficiencia, para que mejoren los resultados y contribuyan con la sostenibilidad de la entidad.

Por consiguiente, esta investigación se justifica porque tendrá un impacto positivo en la EPMC y servirá para solucionar el problema planteado con base a la inexistencia de los indicadores del desempeño laboral de los servidores públicos de la EPMC, si se toma en cuenta que no existe un estudio que aborde este tema, por lo que, este estudio es importante porque constituirá un aporte y beneficiará al desarrollo productivo y a la oferta de un servicio de calidad por parte de la empresa traducido en el fortalecimiento del trabajo en equipo.

La utilidad de la presente investigación se verá reflejada en los resultados obtenidos, ya que ofrece una alternativa de solución para mejorar el proceso de evaluación del desempeño laboral dentro de la EPMC.

### ***Justificación teórica***

La justificación teórica está en centrada en el valor que tienen las variables que son el desempeño laboral y de los objetivos de la EPMC matriz Salcedo, el deseo de entender con imparcialidad la relación existente entre estas variables accederá el inicio de decisiones apropiadas en actos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Esta investigación se justifica porque se fundamenta en los conceptos y nociones que parten de las variables de estudio y sirven como referencia para fundamentar

epistemológicamente la propuesta.

### ***Justificación práctica***

Este estudio se justifica porque a partir de las interpretaciones que se hacen a los resultados de la investigación de campo, permite diseñar de indicadores de desempeño laboral para que los directores de la EPMC tomen decisiones adecuadas que contribuyan a optimizar el desempeño de los funcionarios a su cargo.

### ***Justificación metodológica***

Está orientada en suministrar a otras empresas, herramientas de valoración de desempeño laboral confiables que contribuyan a mejorar el desempeño laboral. La importancia del estudio radica en generar aportes de mejora en la empresa.

Se basa en los resultados de las encuestas que se aplicaron a los 50 funcionarios de la EPMC, previo a la autorización de la autoridad competente para su aplicación. Dichos resultados fueron tabulados y se obtuvieron gráficos de porcentajes para definir las tendencias existentes.

### **Planteamiento del problema**

La presente investigación está orientada a la influencia y evaluación de los indicadores del desempeño laboral en la en la EPMC matriz ciudad Salcedo, no obstante, con el propósito de contar con un claro entendimiento de lo que se procura estudiar, en los párrafos siguientes se muestra de manera objetiva y precisa lo que se puede apreciar en el comportamiento de los funcionarios respecto a su desarrollo dentro del ámbito laboral.

En la actualidad, el éxito de cualquier organización pública depende de una buena gestión de los recursos, por consiguiente, es necesario conocer y operar sobre aquellos mecanismos que puedan contribuir a consolidar sus fortalezas y reducir las desventajas que los involucren dentro del espacio de operación de las entidades.

La evaluación del desempeño constituye un punto estratégico y clave en la gestión de los recursos humanos que hoy se la conoce como el talento humano; mediante ella se califica el rendimiento integral del empleador, de cualquier departamento

que opera en la entidad, su actitud ante el cumplimiento de los objetivos y misión de la organización para la cual trabaja.

Al respecto, el artículo 41 del Código del Trabajo ecuatoriano señala que la jornada diaria laboral es de ocho horas (Congreso Nacional, 2005). Por lo que, se espera que el tiempo que pasan en las organizaciones se interrelacionen con otras personas, lo que demanda que exista un ambiente agradable que genere actitudes positivas, en vista de que esto incide en el desempeño de cada uno de los colaboradores y en la eficiencia de la empresa.

De tal manera se puede decir que el clima organizacional o ambiente laboral es un tema de suma importancia para los administradores de empresas, pues estas tienen como objetivo organizacional ser más productivas y mejorar el servicio que brindan, de allí que el estudio de los factores del ambiente laboral que inciden en el desempeño de los colaboradores permitirá corregir ciertos errores que impidan alcanzar los objetivos organizacionales.

A nivel de la provincia de Cotopaxi, la insatisfacción laboral incide significativamente con el desempeño laboral, tal como lo refieren Achote, Tuja y Montero (2022) quienes además señalan que para mejorar esta condición es indispensable establecer planes de acción. Por lo tanto, la satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de labor, no sólo en términos del bienestar deseable de las personas donde quiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. En el caso de las instituciones públicas, la variable de satisfacción laboral es de singular importancia desde el ámbito de la calidad de la gestión de los grupos de trabajo que las conforman.

A nivel local, en la ciudad de Salcedo se encuentra la EPMC que fue creada con base en los artículos 285 y 286 del Código Orgánico de Organización Territorial Autónomo y Descentralizado que facultan a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales a formar Mancomunidades, como entidades de derecho público con personalidad jurídica, por lo tanto, mediante Resolución de fecha 8 de abril del 2015 crean a dicha empresa para la gestión descentralizada de las competencias de: Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de: Pujilí, Sigchos, Saquisilí, La Maná,

Pangua y Salcedo, pertenecientes a la provincia de Cotopaxi.

La EPMC, es una institución comprometida con la ejecución de estrategias de seguridad vial, que permitan desarrollar una gestión de movilidad segura y confiable, a través del control del transporte mediante programas y proyectos que garanticen la satisfacción de los usuarios en los seis cantones de la provincia.

Con base en la presente línea de investigación se pretende evaluar los indicadores de desempeño laboral en la EPMC Salcedo, al considerar que su comportamiento organizacional según lo determina Acurio (2022) incide en el desempeño laboral de esta empresa y que se caracteriza porque la mayoría de sus funcionarios se sienten comprometidos con la entidad, sin embargo, no prevalece el trabajo en equipo, no hay retroalimentación adecuada y no existe una práctica de valores, por lo tanto, el cumplimiento de las tareas es deficiente.

En este estudio se considera como población de estudio a los 50 funcionarios que laboran en la EPMC distribuidos en operaciones logísticas en el área de gestión de tránsito, gestión de transporte, unidad de planificación de tránsito y transporte, gestión de control de operaciones y agencia subtrópico en quienes recae la responsabilidad del manejo físico de las existencias de la empresa.

Dentro de los problemas más notorios relacionados con el tema de estudio se encuentran que la evaluación de desempeño que se realiza en la EPMC no cumple a cabalidad el proceso que determina la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (2018) definida por el Ministerio de Trabajo; la evaluación que se lleva a cabo considera únicamente el criterio del jefe inmediato, no incluye la autoevaluación, la opinión de compañeros y de los clientes externos; además, no se manejan indicadores específicos, los trabajadores no reciben retroalimentación sobre los resultados, se limitan a firmar el informe que pasa directamente al departamento de Talento Humano; es decir que no se analizan los resultados y establecen compromisos de mejora que contribuyan a mejorar el desempeño de cada funcionario y en conjunto optimizar la calidad del servicio que se ofrece a la comunidad.

## **Preguntas de investigación**

- ¿Existen fuentes de información que abarquen la evaluación de desempeño laboral en empresas públicas asociado al uso de indicadores?
- ¿Qué metodología utiliza la empresa EPMC matriz Salcedo a través de indicadores de desempeño laboral que permita la evaluación de los funcionarios de una manera eficiente?
- ¿Qué metodología de evaluación de desempeño a través del uso de indicadores es la más pertinente para aplicarse en la EPMC matriz Salcedo?

## ***Formulación del problema***

¿Los indicadores de desempeño laboral que se usan en la matriz de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi son pertinentes?

## **Objetivo General**

Diseñar un modelo de evaluación de desempeño laboral con base en indicadores para la matriz Salcedo de la Empresa Pública de Movilidad que contribuya a potenciar las habilidades de los funcionarios.

## **Objetivos Específicos**

- Analizar la teoría que abarque la evaluación de desempeño laboral en empresas públicas, asociada al uso de indicadores a través de la revisión de fuentes primarias y secundarias de la información.
- Identificar la metodología que utiliza la Empresa Pública de Movilidad para la medición del desempeño laboral de los funcionarios de la matriz Salcedo, con la finalidad de definir acciones y mejoras que contribuyan a brindar un mejor servicio a la comunidad.
- Proponer una metodología de evaluación de desempeño laboral acorde a las necesidades existentes en la Empresa Pública de Movilidad que, establezca indicadores de evaluación, escala de evaluación y los evaluadores que participan en el proceso para mejorar el desempeño de los funcionarios.

## **CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.1. Antecedentes**

Al inspeccionar los diferentes repositorios universitarios y revistas científicas se considera como antecedente para este estudio el publicado por FIPCAEC Revista Científica titulado “Indicadores de desempeño de los funcionarios públicos de Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, provincia de Manabí, Ecuador”, cuyos autores Henríquez y Loo (2020) quienes revisaron fuentes bibliográficas y artículos científicos y realizaron entrevistas a expertos, centraron su investigación en el estudio de caso, con la finalidad de proponer indicadores para la evaluación del desempeño que sean aplicables a funcionarios públicos.

Dichos autores concluyeron que es fundamental evaluar el desempeño de los funcionarios y usar indicadores apropiados para que exista un real proceso de modernización en las administraciones públicas. Para el efecto, propusieron una metodología basada en competencias a través de la observación de las actividades que desarrollan los funcionarios en función de alcanzar con los objetivos organizacionales y cumplir con las demandas de la sociedad.

A este estudio se suma el titulado “Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Dirección de Obras Públicas del GAD municipal del Cantón Pastaza”, publicado por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, cuya autora Espinoza (2018) usó la metodología que se basa en la aplicación del formulario EVAL01 propuesto por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES) a través del cual el jefe inmediato califica el desempeño de los funcionarios a su cargo, al considerar seis factores de evaluación: indicadores de gestión que equivalen al 60% del total del puntaje,

conocimientos, competencias técnicas del puesto equivalente, competencias universales (cada factor equivale al 8% del total), trabajo en equipo, iniciativa, liderazgo corresponde al 16% y evaluación del ciudadano que puede sumar o restar puntos, en general el resultado se califica sobre 100%.

De acuerdo al resultado de dicho estudio se categoriza el rendimiento como bueno, muy bueno, satisfactorio y excelente. La propuesta de esta autora se basó en plantear estrategias que potencialice el rendimiento de los funcionarios para que mejoren continuamente y alcancen la excelencia.

Finalmente, se considera el estudio “El desempeño laboral en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2020”, publicado por la Revista Científica Multidisciplinar, en el que sus autores Fernández y Pacherez (2020) se propusieron identificar el nivel de rendimiento laboral de los funcionarios de dicha entidad, para lo que, usaron la investigación no experimental, con diseño descriptivo propositivo. Aplicaron un cuestionario a los 105 funcionarios, a partir de lo que concluyeron que el nivel de rendimiento laboral de los encuestados es regular, lo que se asocia la desmotivación de los líderes y la falta de promoción de cambios que da como resultado que los colaboradores estén poco preparados para enfrentar los cambios que exige la innovación.

Estos estudios sirven de guía para el desarrollo de este proyecto, delinean el camino a seguir en el ámbito metodológico, aportan para la construcción del marco teórico, además, demuestran la pertinencia de este estudio, porque evidencian la necesidad que existe de que se diseñe una metodología de evaluación de personal basada en el uso de indicadores que contribuya en la gestión de talento humano de la administración pública, para hacer de las entidades gubernamentales cada día más eficientes.

## **1.2.Fundamentación Epistemológica**

A continuación, se exponen las teorías que se aplican al tema de investigación y que sirven de fundamento para el análisis e interpretación de resultados; así como para la construcción de la propuesta. También, se considera lo que determina la normativa ecuatoriana entorno a la evaluación de desempeño laboral.

### ***1.2.1. Desempeño laboral***

El desempeño laboral está dado por cómo cada funcionario realiza sus funciones, al considerar como parte fundamental la motivación que le impulsa a cumplir con sus obligaciones. En este sentido, la eficiencia de las empresas depende del desempeño laboral de los funcionarios en su conjunto, por lo tanto, se busca que este sea excelente, bajo alguien que supervise, oriente y dirija las tareas que deben cumplirse. Por su importancia, el desempeño laboral se asocia con productividad, eficiencia y competitividad (Armijo, 2005).

### ***1.2.2. Evaluación de desempeño***

Según Henríquez y Loo (2020) la evaluación de desempeño es clave para la gestión de talento humano, se trata de un proceso que evalúa de forma metódica y objetiva el desempeño de los funcionarios dentro de la organización, con el objetivo de estimar cualitativamente y cuantitativamente la capacidad que tienen los evaluados para desenvolverse en sus funciones y si su trabajo contribuye a la consecución de los objetivos organizacionales.

De conformidad al artículo 76 de la Ley Orgánica de Servicio Público (2016), la evaluación de desempeño es:

El conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistémicamente se orienten a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto; y, que la evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público. (p. 34)

En otras palabras, la evaluación de desempeño mide sistemáticamente la forma en que los colaboradores cumplen con su trabajo de acuerdo al puesto que ocupa, provee de información al área directiva para la toma de decisiones, en función de potenciar las competencias de los funcionarios en función de alcanzar la eficiencia.

### **1.2.2.1. Factores de la evaluación de desempeño laboral**

Según el artículo 12 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (2018) los factores de evaluación del desempeño están conformados por los criterios que miden y se usan para evaluar el desempeño de la institución de forma cualitativa y cuantitativa, están definidos por medio de niveles de logro asociados a metas grupales de cada unidad o proceso interno; además de los niveles de eficiencia de los colaboradores en la entrega de productos o servicios al cliente interno o externo.

Los factores que se consideran para evaluar son:

- a) Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno; b) Niveles de eficiencia del desempeño individual; c) Niveles de satisfacción de usuarios externos; d) Niveles de satisfacción de usuarios internos; y, e) Cumplimiento de normas internas (Ministerio del Trabajo, 2018, p. 5).

Las variables de evaluación de desempeño estipuladas en el artículo 219 de la LOSEP (2011) incluye la perspectiva institucional, del usuario, de los procesos internos y del talento humano.

Al respecto, Chiavenato (2020) señala que los factores de evaluación de desempeño laboral incluyen:

- Producción, mide el trabajo producido o a la cantidad de servicios generados.
- Calidad, mide los atributos (presentación, esmero, errores, orden) que caracterizan el servicio que ofrece el funcionario.
- Responsabilidad, mide la dedicación y si cumple dentro del plazo definido.
- Cooperación o actitud, mide la voluntad para trabajar de forma cooperativa al ayudar a sus compañeros y seguir las órdenes.
- Iniciativa y sentido común, mide la capacidad para tomar decisiones.
- Presentación del personal, mide la impresión que da la persona y se relaciona con su vestido y arreglo personal.

La escala que usa Chiavenato (2020) para la evaluación es: “1-2-3 Inadecuado. 4-5-6 Apenas aceptable. 7-8-9 Satisfactoria, pero sin nada especial. 10-11-12 Siempre

es buena. 13-14-15 Siempre es sobresaliente.” (p.68)

En la EPMC la evaluación de desempeño de los funcionarios se realiza en función de las competencias establecidas por el Ministerio de Trabajo, de acuerdo a las especificaciones de la selección de personal y el perfil del puesto (EPMC, 2020). Además, acoge lo que estipula el artículo 38 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (2018) en el que se señala que el Ministerio de Trabajo analizará los resultados de la evaluación de desempeño apoyándose en los informes de los resultados de dicha evaluación, de acuerdo a lo que dicta la norma técnica. Para el efecto, realizará:

- El análisis de las tendencias de evaluación a cargo del jefe inmediato o evaluador.
- El análisis comparativo de los resultados de la evaluación de desempeño individual y los resultados de productividad de los procesos internos.
- La interpretación de los resultados para emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones para mejorar la gestión del proceso de evaluación del desempeño laboral individual.

Por otra parte, el Reglamento Interno de Administración de Talento Humano de la EPMC se sustenta en lo dispuesto en la LOSEP (2011). Así, cumple con lo dispuesto en el artículo 6 de esta norma que establece los principios bajo los cuales se lleva a cabo la gestión de Talento Humano de la institución, por lo tanto, se administra bajo los principios de evaluación periódica del desempeño de su personal para garantizar que los servidores respondan a cumplimiento de metas de la empresa, con este propósito se propone estructurar el sistema de capacitación y profesionalización del talento humano de la institución. En este sentido, es el departamento de Talento Humano quien está a cargo de llevar a cabo la evaluación de desempeño de los funcionarios de la EPMC.

#### **1.2.2.2.Principales objetivos de la evaluación de desempeño**

Según Chiavenato (2020) los principales objetivos de la evaluación de desempeño son: identificar si el funcionario cumple con las expectativas del empleador respecto al salario que recibe y encontrar una oportunidad para mejorar la motivación del

funcionario, en concordancia con planes y objetivos para mejorar su desempeño. A estos objetivos se unen otros que tienen menos impacto y son:

- Identificar si la persona es idónea para el puesto que ocupa.
- Capacitar para mejorar en función de las necesidades existentes.
- Establecer promociones jerárquicas.
- Incentivar a los funcionarios que muestran un buen desempeño.
- Optimizar las relaciones humanas entre jefes y dependientes.
- Establecer estrategias para mejorar el desarrollo personal del funcionario.
- Contar con información básica relacionada con la investigación del área de talento humano.
- Evaluar el potencial de desarrollo de los colaboradores.
- Estimular al personal para lograr una mayor productividad.
- Dar a conocer los indicadores de desempeño de la entidad.
- Retroalimentación de la información a la persona evaluada.

Por su parte, Junca, Méndez y Meneses (2009) señalan que la evaluación de desempeño laboral es un instrumento que sirve para mejorar los resultados del talento humano, para que alineen su trabajo a la consecución de objetivos comunes. Por lo tanto, con la evaluación se busca:

- Tomar decisiones para mejorar las condiciones del clima laboral en el que se desempeñan los funcionarios.
- Potenciar las habilidades de los funcionarios para que contribuyan al desarrollo de la entidad.
- Destacar la importancia del talento humano, como un recurso que representa la ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede impulsarse de acuerdo a cómo se administre.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento personal y laboral.
- Ofrecer condiciones de participación efectiva a todos los que forman parte de la institución para alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales.

Estos objetivos son coherentes con lo dispuesto en el artículo 76 de la LOSEP

(2016) que señala que la evaluación de desempeño tiene el fin de impulsar el cumplimiento de objetivos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios que ofrecen las entidades públicas.

### **1.2.2.3. Beneficios de la evaluación de desempeño laboral**

Chiavenato (2020) señala que la evaluación de desempeño laboral beneficia tanto al área directiva de la organización como al funcionario evaluado, como se muestra a continuación:

Al área directiva o gerente:

- Le permite evaluar el desempeño y comportamiento de los funcionarios a su cargo, basado en factores de evaluación alineados a un sistema de medición neutral y objetivo.
- Le proporciona información que utiliza para mejorar el estándar de desempeño de los colaboradores.
- Tiene la oportunidad de comunicarse con el personal con el objetivo de darles a conocer el propósito de la evaluación y el sistema objetivo que maneja para que sepan cómo está su desempeño.

El subordinado puede:

- Conocer qué aspectos de su actitud y aptitud la institución valora.
- Saber cuáles son las expectativas que tiene la empresa en cuanto a su desempeño.
- Conocer qué medidas tomará el jefe para mejorar su desempeño y qué medidas debe tomar él mismo para cumplir con lo requerido.
- Autoevaluarse para encontrar los puntos débiles y fuertes para mejorar o potenciar su desempeño en función de procurar mejorar cada día.

Como se puede observar en los párrafos que anteceden la evaluación de desempeño laboral no se limita a medir la capacidad de los funcionarios, sino que es una herramienta valiosa dentro de la gestión de talento humano que contribuye a la toma de decisiones, tanto de los directivos como de los subordinados para mejorar

constantemente y favorecer al desarrollo de la empresa.

#### **1.2.2.4.Periodicidad de las evaluaciones de desempeño laboral**

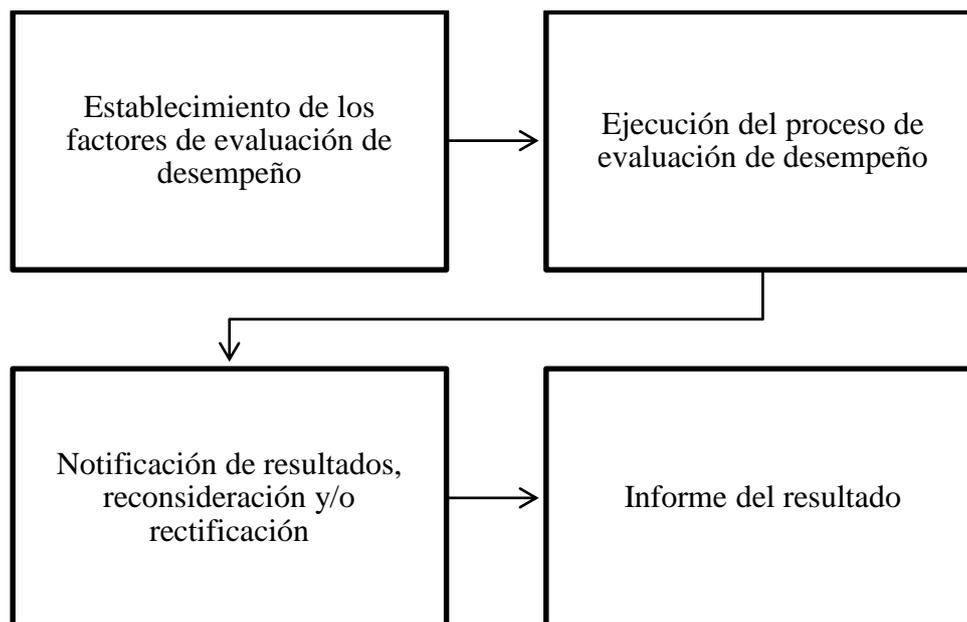
Según el artículo 6 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (2018) señala que la Unidad de Administración de Talento Humano (UATH) debe elaborar un plan anual de evaluación del desempeño alineado a un cronograma de actividades de acuerdo a las disposiciones legales para que sean aprobados por la autoridad.

Al respecto, Junca, Méndez y Meneses (2009) señalan que “los planes de evaluación pueden considerar evaluaciones definitivas para el periodo de prueba que sirven para identificar cómo se desempeñan los funcionarios y si son o no aptos para el puesto de trabajo” (p.125). También, se pueden hacer evaluaciones semestrales que permiten medir diversos factores para conocer si el colaborador está capacitado y tiene la actitud requerida para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos; también, sirve como un termómetro para ver cómo avanza en el cumplimiento de metas fijadas.

Los resultados de las evaluaciones de personal permiten conocer el nivel de desempeño institucional, el que comprende la eficacia y eficiencia de las actividades que realiza. En este contexto, al hablar de eficiencia se refiere a la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus actividades al menor costo posible, en tanto que, la eficacia evalúa si los objetivos preestablecidos se cumplen o no. En el ámbito público se consideran criterios de desempeño presupuestario, focalización y calidad de los servicios públicos (Espinoza, 2018).

#### ***1.2.3. Proceso de la evaluación de desempeño en las empresas públicas***

Según el artículo 11 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (2018) el proceso de la evaluación de desempeño laboral sigue el siguiente proceso:



**Gráfico 2. Proceso de la evaluación de desempeño**

*Fuente: (Ministerio del Trabajo, 2018)*

### **1.2.3.1. Establecimiento de los factores de evaluación de desempeño**

En cuanto al establecimiento de los factores de evaluación de desempeño se considera lo estipulado en los artículos 13, 14, 15, 16, 17 y 18 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (2018), como se presenta a continuación:

- Los indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno, consideran del desempeño de la visión de la entidad que se refleja en el cumplimiento de los objetivos de cada unidad dentro del año que se evalúa. Se toman en cuenta los indicadores de logro y metas establecidos en la planificación relacionada con este ámbito emitida por el Ministerio de Trabajo. Las metas se relacionan con los productos o servicios planteados por la institución. La ponderación de este factor corresponde al 35% del total y se debe aplicar a todos los integrantes de la unidad (Art. 13).
- Los niveles de eficiencia del desempeño individual miden el valor cualitativo de la eficiencia de los servidores públicos, para el efecto, el jefe inmediato evalúa este factor y debe considerar los subfactores: a) Calidad

de producto y servicios, b) Oportunidad en la generación de productos y servicios, c) Conocimientos específicos, d) Competencias técnicas, e) Competencias conductuales. Los resultados de este factor corresponden al 30% del total (Art. 14).

- Nivel de satisfacción de los usuarios externos, para lo que, se realizan encuestas de satisfacción a los usuarios externos. La ponderación de este factor corresponde al 20% del total (Art. 15).
- Niveles de satisfacción de usuarios internos, el responsable de evaluar es un equipo de máximo tres personas. La ponderación corresponde al 15% del total.
- Cumplimiento de normas internas, se considera el número de sanciones disciplinarias (Art. 17).
- Percepción del nivel jerárquico superior. No tiene ponderación solo sirve para retroalimentación. Los resultados de este factor son de tipo confidencial (Art. 18).

### **1.2.3.2. Ejecución del proceso de evaluación de desempeño**

Según el artículo 19 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (2018) la evaluación es anual y se considera el desempeño del servidor público entre el primero de febrero y el 31 de diciembre de cada año, para el efecto, será la UATH de la institución en coordinación con los responsables de cada unidad los responsables de realizar este proceso.

La escala de calificación establecida en el artículo 20 de la misma norma es:

- a) Excelente o alto desempeño. Corresponde a una calificación igual o mayor al 95% e indica que el funcionario supera los objetivos y metas programadas.
- b) Muy bueno o desempeño esperado. Corresponde a una calificación que está entre 90% y 94,99% e indica que el funcionario cumple con los objetivos y metas programadas.
- c) Satisfactorio o desempeño aceptable. Corresponde a una calificación que

está entre el 80% y el 89,99% e indica que el funcionario mantiene un nivel de productividad aceptable.

- d) Regular o bajo desempeño. Corresponde a una calificación que está entre el 70% y 79,99% e indica que el funcionario se desempeña bajo lo esperado.
- e) Insuficiente o muy bajo desempeño. Corresponde a calificaciones iguales o menores al 69,99% e indica que la productividad del funcionario está por debajo de los requerimientos y los procesos internos.

#### **1.2.3.3. Notificación de los resultados de la evaluación de desempeño**

Según el artículo 20 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (2018) la notificación de los resultados de la evaluación de desempeño está a cargo de la UATH de la institución y deberá notificarse hasta el 10 de febrero a los responsables de las unidades y a los servidores públicos evaluados, previo a que se dé a conocer a la máxima autoridad de la entidad.

Sin embargo, tal como lo indica el artículo 21 de la misma norma, el servidor que no esté conforme con los resultados puede solicitar la reconsideración y/o recalificación para modificar los resultados, en un plazo de cinco días a partir de recibir la notificación del resultado. Esta solicitud debe estar debidamente fundamentada, en caso de que no se presente solicitud alguna, se entiende que hay conformidad con los resultados notificados.

#### **1.2.3.4. Informe del resultado de la evaluación de desempeño**

Según el artículo 26 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (2018) el resultado de la evaluación individual corresponde a la suma de los factores definidos en el artículo 12 de dicha norma, con una ponderación de 100%.

En cumplimiento con el artículo 27 de la misma norma, cuando existan calificaciones de evaluación de desempeño regular o insuficiente, la UATH deberá informar a la máxima autoridad de la institución dando a conocer los servidores que obtuvieron dichas calificaciones con la finalidad de tomar las medidas correspondientes.

#### **1.2.4. Indicadores de evaluación de desempeño laboral**

Según la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECAE, 2002) se conoce como indicador a la unidad de medida que favorece dar seguimiento y evaluar de forma periódica las variables que son clave para el desarrollo de una organización, a través de su comparación en el tiempo con sus referentes internos o externos.

Según el artículo 76 de la LOSEP (2016) la evaluación de desempeño se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, que buscan alcanzar los objetivos institucionales, desarrollar a los servidores públicos y mejorar continuamente la calidad del servicio público.

En este sentido, los indicadores son valores que permiten medir el desempeño de los colaboradores para saber cómo se encuentran y cómo se puede mejorar para lograr los objetivos organizacionales.

##### **1.2.4.1. Tipos de indicadores de desempeño laboral**

Según Lusthaus et al. (2017) los indicadores de desempeño laboral permiten responder los siguientes cuestionamientos:

- Se están cumpliendo las metas propuestas.
- Cuántos clientes se atienden en un tiempo determinado.
- Cuál es la calidad de los servicios y productos.
- Qué tan fácil es para el público externo acceder a los servicios y productos.
- Cuánto se conoce de las funciones que se tienen a cargo.
- Cuáles son los principales cambios que se deben dar en los servicios o productos que se ofrecen.

Según Durán (2017) para responder a estos cuestionamientos se usan indicadores de desempeño o *Key Performance Indicator* (KPI), sirven para dar a conocer en términos numéricos el rendimiento de los funcionarios de una entidad. Tienen como fin examinar cómo es el desempeño laboral de un colaborador o de un equipo, para tomar decisiones que contribuyan a perfeccionar la gestión de talento humano de la organización. Los más importantes son:

- Indicadores de productividad que ayudan a evaluar la eficiencia de los procesos productivos, dar seguimiento a las estrategias y realizar reajustes en los procesos para optimizar el tiempo y los recursos. Para calcular la productividad se usan diferentes indicadores a través de la aplicación de fórmulas como:

$$\text{Beneficio por empleado} = \text{Beneficio} / \text{Número de empleados.}$$

A partir de su aplicación se conoce el beneficio que genera cada colaborador dentro de la entidad. Cuando el resultado es alto se considera que es un buen indicador para el desarrollo de la empresa, en caso de que el resultado sea bajo indica que se requiere invertir en formación, tecnología para automatizar tareas y optimizar procesos.

$$\text{Ingresos por empleado} = \text{Ingreso} / \text{Número de empleados}$$

Este indicador mide el costo que representa el capital humano para la empresa.

$$\text{Tiempo medio de finalización de tareas} = \text{Tiempo total para completar una tarea} / \text{Número de veces realizada}$$

Este indicador mide la eficiencia del equipo de trabajo y sirve para identificar problemas que deben solucionarse o mejoras para optimizar el tiempo que se usa en un proceso específico.

$$\text{Horas extras por empleado} = \text{Total de horas extras} / \text{Número de empleados}$$

Este indicador identifica si hay muchas horas extras por parte de los funcionarios, si es así, podría ser un problema de productividad relacionado con la carga de trabajo.

- Indicadores de calidad se centran en la calidad del servicio o producto que se ofrece. Para el efecto se usan las siguientes fórmulas:

$$\text{Productos o servicios defectuosos} = \text{Productos o servicios defectuosos} / \text{Total de empleados}$$

Este indicador mide la calidad del trabajo de los funcionarios, cuantificando

el número de productos o servicios defectuosos o insatisfactorios.

$$\text{Número de errores} = \text{Errores} / \text{Total de empleados}$$

Este indicador permite detectar los errores que cometen los funcionarios y que afectan la calidad de los servicios o productos.

- Indicadores de eficacia se usan para evaluar el rendimiento de un funcionario. Para el efecto, lo más útil es la Retroalimentación 360 que sirve para evaluar a los funcionarios.

Este sistema radica en recopilar opiniones sobre un funcionario en específico por parte de sus compañeros, jefes, clientes y proveedores. Es decir que se obtiene información de personas que están dentro y fuera de la empresa con la que dicho empleado tiene contacto a diario. Así se puede solicitar que otorguen un puntaje de 1 a 10 y de esta forma obtener una media numérica.

También, se usa la Retroalimentación 180, este es más sencillo que el anterior y consiste en preguntar a las personas que están en el entorno más cercano del funcionario: su jefe y sus compañeros.

- Indicadores de nivel de formación generalmente se usan para medir el impacto que tiene una capacitación. Así, se evalúa al funcionario previo a que sea capacitado para saber si cumple o no con el calendario de actividades asignadas y después de la capacitación se verifica si adquirió nuevos conocimientos que le permiten mejorar su desempeño.

Los KPI evalúan el desempeño de una actividad o un proceso para descubrir si hay algo que se deba mejorar, por lo tanto, deben ser específicos, medibles, alcanzables y relevantes. Sus resultados indican cuáles metas se cumplieron y cuáles no.

#### ***1.2.5. Evaluación por competencias laborales***

Según Durán (2017) la evaluación por competencias laborales implica observar y calificar las habilidades y destrezas de un colaborador con base en los requisitos previamente establecidos en el puesto de trabajo. En el modelo de evaluación por competencias laborales se deben considerar las habilidades críticas que permiten

que el funcionario cumpla exitosamente con sus obligaciones. Dicho de otra forma, la evaluación de competencias laborales mide cómo desempeña un funcionario las actividades que son fundamentales para cumplir con su rol.

Los beneficios de realizar este tipo de evaluación incluyen:

- Sirve para conocer las necesidades de capacitación continua que se requiere implantar en la entidad para que los funcionarios mejoren su desempeño.
- Permite reconocer el gran aporte que representan los funcionarios para la empresa.
- Facilita la definición de objetivos para establecer acciones que permitan alcanzarlos.
- Permite conocer quienes requieren potenciar sus habilidades.
- Permite comparar el desempeño de los funcionarios en todas las áreas de la entidad.

Para aplicar la evaluación de competencias laborales es indispensable diferenciar las competencias transversales de las específicas del cargo. Entendiéndose como competencias transversales todas las habilidades o aptitudes que dan un beneficio adicional al trabajo, se basan en valores o rasgos de personalidad, como: capacidad para trabajar en equipo, ser creativo, ser leal y trabajar en función de obtener resultados. Por su parte, las competencias específicas son las que se requieren para desempeñar las funciones específicas de un puesto de trabajo, se relacionan con los conocimientos requeridos para cumplir con las funciones (Rodríguez, 2020).

Según Durán (2017) las competencias involucran tres aspectos primordiales:

- Saber hacer una tarea = conocimiento.
- Poder hacer una tarea = destreza.
- Querer hacer una tarea = actitud.

#### **1.2.5.1. Tipos de evaluación de competencias laborales**

Según Alles (2015) los tipos de evaluación de competencias laborales son:

- La autoevaluación en el que los funcionarios se evalúan a sí mismos para que reflexionen sobre las fortalezas que tienen para potenciarlas y

debilidades para mejorarlas. Este tipo de evaluación no siempre es objetiva, por lo tanto, puede proporcionar datos imprecisos, entonces, requiere que se complemente con la evaluación del jefe inmediato.

- Evaluación del jefe inmediato, es factible hacerla siempre y cuando el evaluador cuente con el tiempo necesario para monitorear y medir el desempeño de su subordinado. La mejor forma de hacerla es dándole al funcionario una serie de actividades que prueben las competencias en el modelo propuesto para su puesto. Para que sea efectiva, el jefe debe ser imparcial y objetivo en sus apreciaciones.
- Evaluación 360 grados, como ya se mencionó en el literal 1.4.4.1. este tipo de evaluación es la ideal porque produce resultados más precisos ya que miden las competencias del funcionario de manera más objetiva desde varias perspectivas.

#### ***1.2.6. Métodos de la evaluación de desempeño laboral***

Según Penagos y Mendoza (2019) para medir el desempeño de un número grande de funcionarios dentro de las instituciones se deben usar métodos equitativos y justos que estén dirigidos a motivar a los evaluados a mejorar cada día. Para el efecto, se pueden usar varios métodos o combinarlos según las características propias del grupo evaluado. Para la evaluación de desempeño existen varios métodos que puede usar, sin embargo, los más comunes son:

- La escala forzada, a través del uso de una serie de frases que describen ciertos tipos de desempeño individual, a partir de lo cual el evaluador elige las frases que más se ajusten al desempeño del evaluado.
- La investigación de campo se desarrolla con base en entrevistas diseñada por expertos, con el fin de verificar y evaluar del desempeño de los subordinados. Este método usa tres etapas:

Evaluación inicial, en la que se considera si el desempeño es más satisfactorio, satisfactorio o menos satisfactorio.

Análisis suplementario que considera el desempeño de la evaluación inicial para evaluar a más profundidad a través de la formulación de una serie de preguntas.

Planeamiento. En función de los resultados de la evaluación inicial y el análisis suplementario se genera un plan de acción para readaptar, entrenar, adelantar a un nuevo cargo, sustituir o desvincular al funcionario.

- Comparación por pares, a través de la observación de las actividades que realizan los empleados en turnos de a dos, para identificar al que tenga mejor desempeño.

#### **1.2.6.1. Principios de la evaluación de desempeño laboral**

Según López (2016) indistintamente el método que se use para evaluar el desempeño laboral se debe considerar que los resultados van dirigidos a buscar la mejora continua y así, alcanzar los objetivos organizacionales propuestos, para el efecto, será preciso establecer programas, planes o proyectos destinados a potenciar el sistema organizacional y la gestión de talento humano, por lo tanto, es preciso considerar los siguientes principios:

1. Una evaluación de desempeño es buena cuando se aplican las preguntas correctas.
2. La evaluación es un proceso que busca alcanzar un objetivo.
3. Identifica necesidades específicas que deben ser consideradas para plantear acciones dirigidas a generar valor agregado.
4. La organización en su conjunto debe aspirar a lo mejor que pueda alcanzar.
5. Las preguntas que se utilizan en la evaluación son el resultado del análisis minucioso de las necesidades que se requieren en la empresa. (p. 85)

#### **1.3. Caracterización de la EPMC**

Se trata de una empresa que lleva sirviendo a la comunidad cerca de ocho años, se fundó por iniciativa de los GAD de los cantones de la provincia de Cotopaxi, tiene a su cargo la gestión del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial.

La visión de la EPMC (2020) es<sup>1</sup>:

Ser una institución pública sustentable, competitiva y responsable del control y regulación de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, dentro de los cantones que conforman la EPMC, en el marco de las competencias

---

<sup>1</sup> Tomado del Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de la EPMC.

constitucionales, garantizando la transparencia institucional en concordancia con los principios que rigen la administración pública. (p. 3)

La visión de la EPMC (2020) es<sup>2</sup>:

Liderar al 2025 un modelo de gestión innovador reconocido por su calidad técnica de administración, planificación y vigilancia civil de tránsito, que contribuya con el posicionamiento de la EPMC como parte del desarrollo y la sostenibilidad económica de la Provincia, a través del control y regulación del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, con una cultura vial más consciente en armonía con el medio ambiente, proyectando una rentabilidad sustentable y competitiva. (p. 4)

Los objetivos estratégicos de la institución según lo establece la EPMC (2020) son<sup>3</sup>:

1. Incrementar el nivel de gestión institucional mediante el fortalecimiento de las competencias del talento humano en la generación de productos y servicio, simplificación de procesos y administración transparente de los recursos financieros, materiales y tecnológicos. 2. Integrar una cultura organizacional enfocada hacia la administración pública eficiente y eficaz, para garantizar un mejor servicio a los diferentes usuarios de los servicios que presta la EPMC, con el fin de potenciar demandas y fidelización de usuario. 3. Realizar estudios de autosostenibilidad financiera con nuevos o mayores ingresos para la institución, optimizando al mismo tiempo los egresos, orientando su presupuesto al desarrollo u ejecución de diversas actividades en concordancia con cada competencia de acuerdo con sus propios objetivos. 4. Ejecutar un adecuado control en la formalidad y calidad de operación del tránsito y transporte, con el fin de brindar mayor seguridad e incrementar la confianza de la ciudadanía con una gestión eficiente sobre este segmento sensible para los usuarios. 5. Realizar en la provincia de Cotopaxi programas sociales, a fin de que la ciudadanía se involucre activamente en la implementación de una cultura vial responsable a través de campañas de concientización, así como también sobre impactos

---

<sup>2</sup> Ibidem.

<sup>3</sup> Ibidem.

ambientales, productos de las malas prácticas y malos hábitos en el uso de automotores. 6. Implementar procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación de la gestión institucional, para visualizar los resultados e impactos en la ciudadanía. (p. 5-6)

La estructura organizacional de la EPMC cuenta con tres niveles jerárquicos, a la cabeza están el directorio, el presidente y el gerente general, como se muestra en el gráfico 1. La matriz ubicada en el cantón Salcedo cuenta con 50 funcionarios públicos distribuidos en los distintos departamentos.

La normativa sobre que se fundamenta la gestión de talento humano de la EPMC incluye la LOSEP, LOEP y el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano.

## **CAPITULO II. METODOLOGÍA**

### **2.1. Modalidad o Enfoque de la Investigación**

Este proyecto utilizó el enfoque cuantitativo de la investigación porque se optó por herramientas de análisis estadístico con la finalidad explicar lo que sucede en torno al objeto de estudio, es decir, la transformación o análisis de información de los indicadores de desempeño laboral en la EPMC por medio de datos numéricos. También, se optó por el enfoque cualitativo que permitió describir cuál es la percepción de los funcionarios de la entidad con relación al actual modelo de evaluación de desempeño que se aplica.

### **2.2. Tipo de Investigación**

Este proyecto fue de tipo exploratoria porque se usó para estudiar un problema que requería ser comprendido mejor porque no estaba claramente definido Tal es el caso de los indicadores de desempeño laboral aplicados a los funcionarios de la matriz Salcedo de la EPMC. Por cuanto, este tipo de investigación prioriza los puntos de vista de quienes participan en el estudio, está enfocado en ampliar el conocimiento existente en torno al tema en cuestión y contribuye a que se encuentre una solución a los problemas identificados.

También, se usó la investigación descriptiva porque permitió puntualizar las características de la población en estudio, se centró en conocer si los indicadores de evaluación que se usan en la EPMC son pertinentes.

### **2.3. Población y Muestra**

A la población de la presente investigación se le considera como el grupo de personas de los que se desea conocer algo en particular En este proyecto la población estuvo constituida por los 50 funcionarios públicos que laboran en la

matriz Salcedo de la EPMC. De los cuales cinco son directivos y 45 colaboradores de los distintos departamentos.

Al ser un número accesible para poder aplicar la metodología cuantitativa, exploratoria y descriptiva a través del uso de la herramienta denominada encuesta<sup>4</sup>, no fue preciso definir la muestra a través de una fórmula estadística, por lo tanto, se consideró al 100% de la población. Es decir que, se aplicaron los instrumentos de la investigación a los 50 funcionarios de la institución.

#### **2.4. Métodos de la Investigación**

En este proyecto se optó por los métodos empíricos de la investigación porque revelaron las características del objeto de estudio en este caso de los indicadores de desempeño aplicados a los funcionarios de la matriz Salcedo de la EPMC, lo que, permitió establecer una serie de procedimientos prácticos para conocer las características fundamentales de los indicadores de desempeño que se utilizan en dicha institución.

#### **2.5. Técnicas e Instrumentos**

La técnica que se usó en este proyecto fue la encuesta, porque permitió recopilar información directamente de los funcionarios de la matriz Salcedo de la EPMC sobre los indicadores de desempeño y de esta forma cumplir con el objetivo propuesto.

En el caso de la encuesta, se usó un conjunto de preguntas que estuvieron diseñadas para obtener los datos requeridos para alcanzar los objetivos trazados en este proyecto (ver Anexo 1).

---

<sup>4</sup> La encuesta se conoce como la serie de preguntas que se realiza a varias personas para reunir datos sobre un tema específico (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

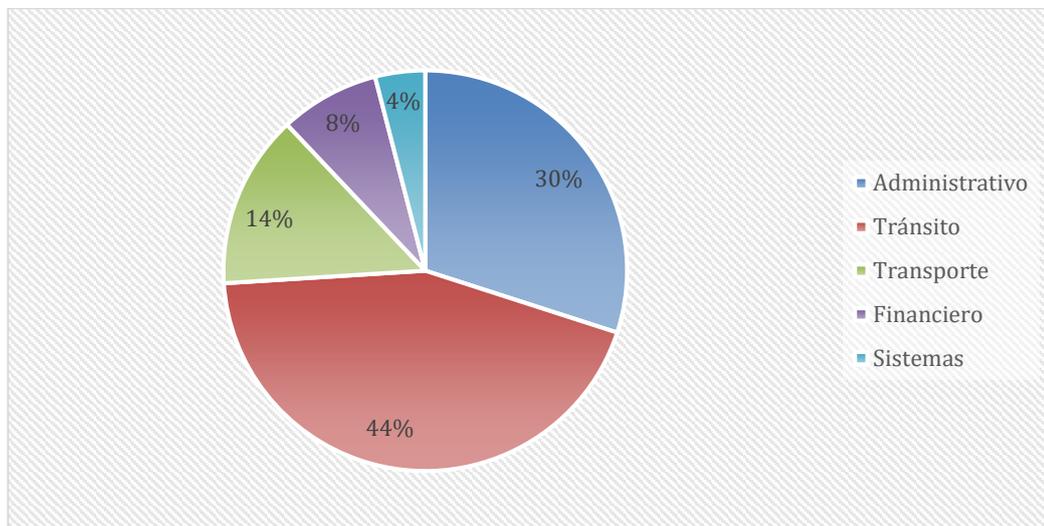
## CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1. Resultados de la Encuesta a los Colaboradores de la EPMC

Las encuestas se enviaron a los funcionarios a través de Google Formularios, se les informó el objetivo que tiene esta investigación y se solicitó que llenen el cuestionario. De esta plataforma se obtuvieron gráficos que indican en porcentajes las tendencias estadísticas, como se detalla a continuación:

#### 3.1.1. Datos generales

Área en la que trabaja:

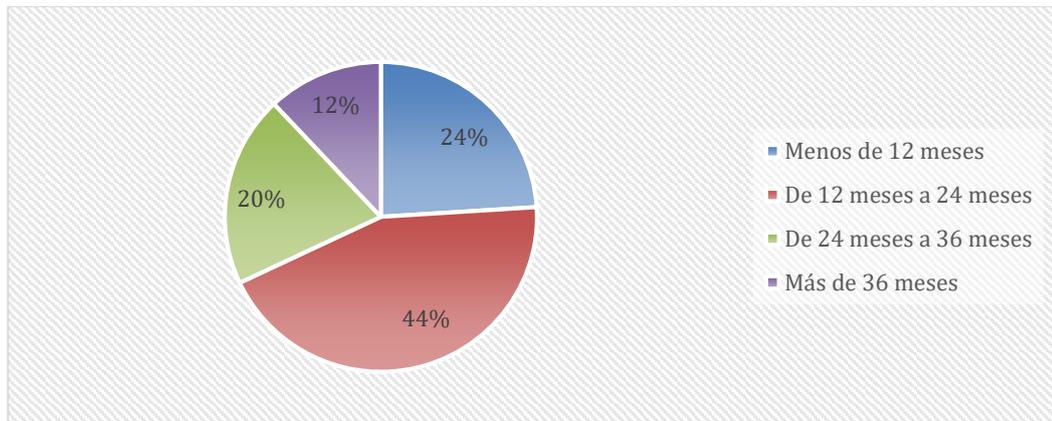


*Gráfico 3 Área de trabajo*

*Fuente: Resultados de la encuesta*

Los índices que se observan en el gráfico 3 muestran que la mayoría de funcionarios de la EPMC están a cargo de realizar labores asociadas con la gestión de tránsito de la mancomunidad de Cotopaxi.

Tiempo que trabaja en la institución:

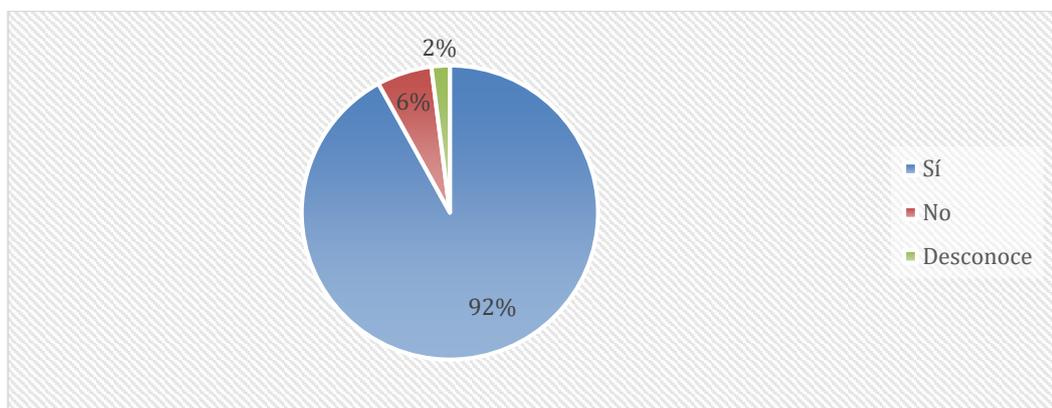


**Gráfico 4. Tiempo de trabajo en la institución**

**Fuente: Resultados de la encuesta**

Los resultados que se observan en el gráfico 4 indican que la mayor parte de funcionarios de la empresa no superan los dos años aportando con su trabajo.

1. ¿En la EPMC están definidas las funciones, responsabilidades y obligaciones de su puesto de trabajo?

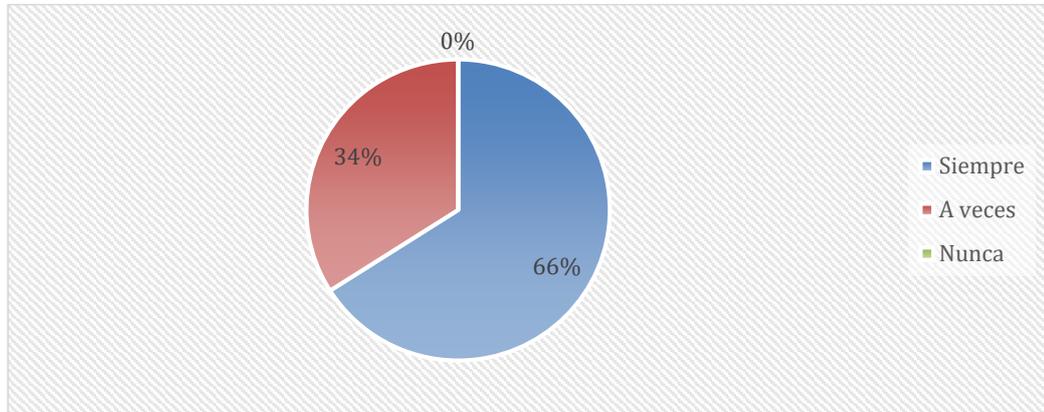


**Gráfico 5. Definición de funciones, responsabilidades y obligaciones**

**Fuente: Resultados de la encuesta**

Estos resultados muestran que los funcionarios de la EPMC conocen lo que deben hacer para cumplir con las obligaciones que se asumen en el puesto de trabajo que ocupan, lo que implica que pongan en práctica las habilidades, capacitación y conocimientos requeridos.

2. ¿En las evaluaciones de desempeño laboral se miden las aptitudes y actitudes que debe tener para cumplir con las funciones de su puesto de trabajo?

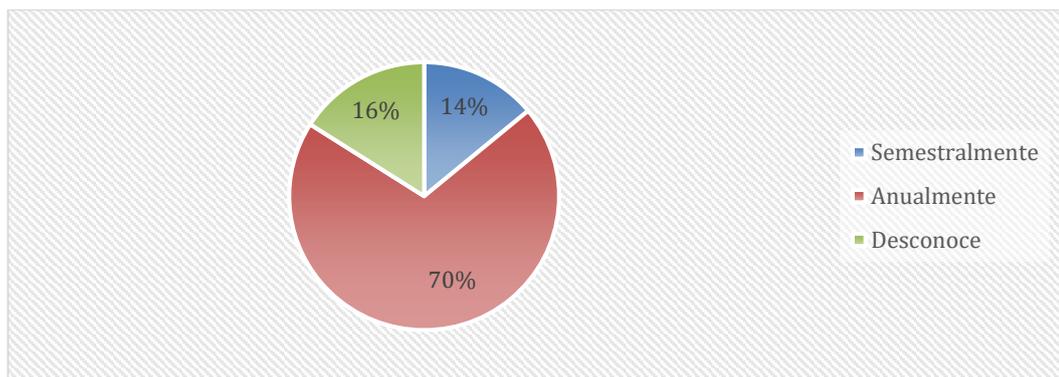


**Gráfico 6. Evaluación de actitudes y aptitudes**

**Fuente: Resultados de la encuesta**

Como se evidencia en el gráfico 6 en la EPMC sí existe evaluaciones de desempeño laboral que miden las habilidades y conocimientos específicos que debe tener un funcionario para cumplir con las funciones que se realizan en sus respectivas áreas.

3. ¿En la EPMC cada cuánto tiempo se realizan evaluaciones de desempeño laboral?

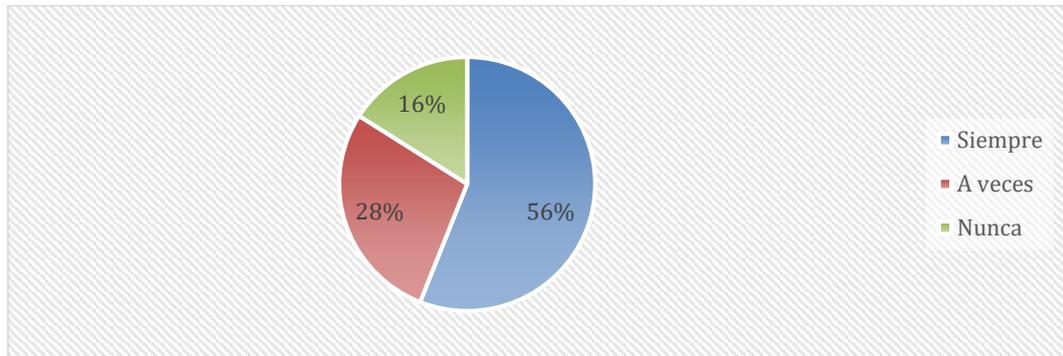


**Gráfico 7. Periodicidad de la evaluación de desempeño laboral**

**Fuente: Resultados de la encuesta**

Estos índices muestran que a la mayoría de funcionarios de la EPMC se evalúa su desempeño cada año.

4. ¿Le informan la forma de evaluación de desempeño laboral que se aplica en la EPMC

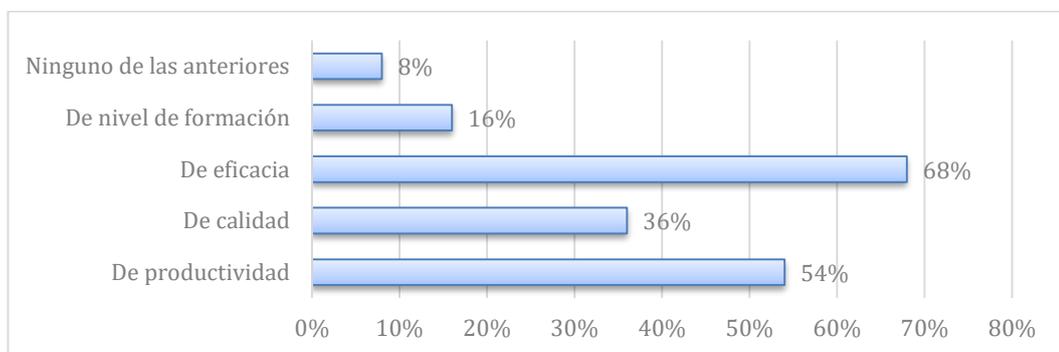


**Gráfico 8. Conocimiento sobre la forma de evaluación**

**Fuente: Resultados de la encuesta**

Estos resultados evidencian que la mayoría de funcionarios de la EPMC conoce la forma que usa la organización para evaluar su desempeño, lo que resulta beneficioso porque no están desprevenidos.

5. ¿Qué tipo de indicadores de desempeño laboral se usan en las evaluaciones?

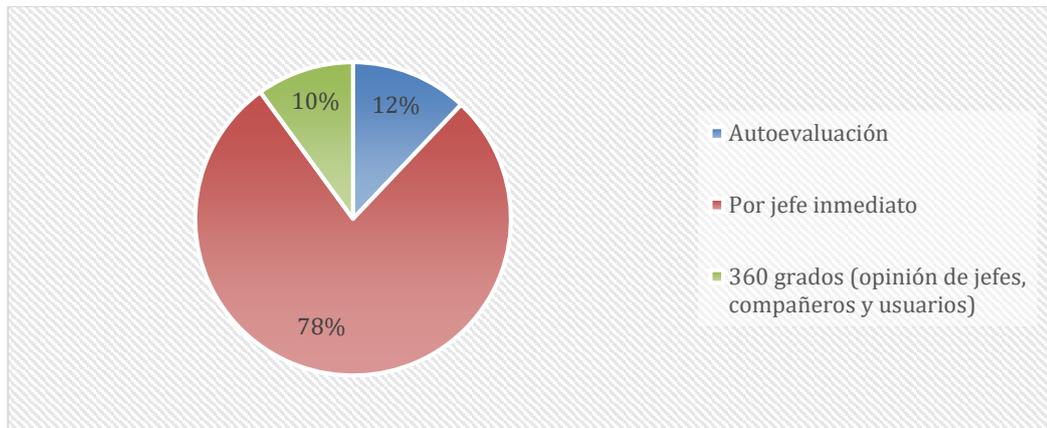


**Gráfico 9. Tipo de indicadores de desempeño laboral**

**Fuente: Resultados de la encuesta**

Estos resultados indican que en la EPMC se usan distintos indicadores de desempeño laboral en las evaluaciones que se realizan, sin embargo, sobresalen los que miden la eficacia. Es decir, que se aplica el artículo 14 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño y el principal evaluador es el jefe inmediato.

6. ¿Qué tipo de evaluación de desempeño laboral se usa en la EPMC?

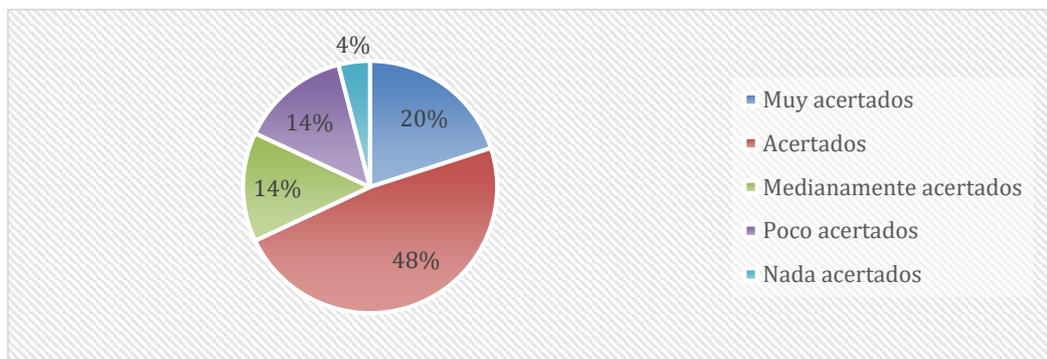


**Gráfico 10. Tipo de evaluación de desempeño laboral se usa en la EPMC**

**Fuente: Resultados de la encuesta**

Estos resultados muestran que en la EPMC prevalece la evaluación de desempeño por el jefe inmediato lo que se relaciona con el tipo de indicadores que se usan y se estipulan en las respuestas de la pregunta 5.

7. ¿Cómo calificaría a los indicadores de desempeño laboral que se usan en la EPMC?

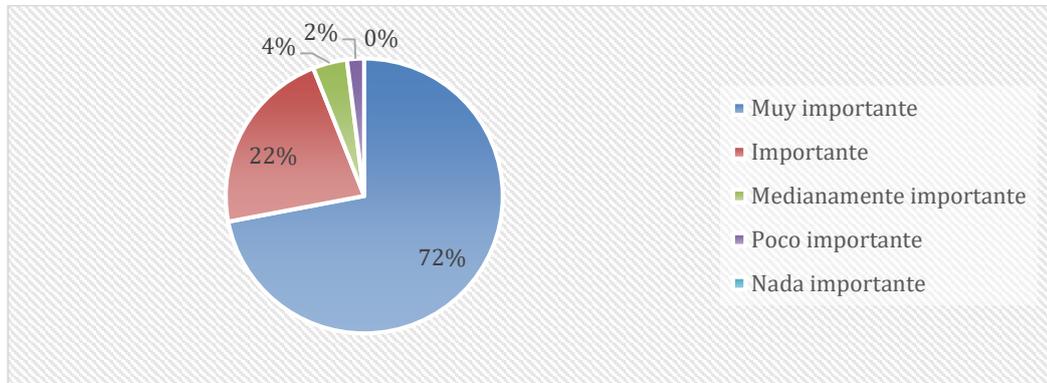


**Gráfico 11. Calificación de los indicadores de desempeño laboral**

**Fuente: Resultados de la encuesta**

Estos índices evidencian que para la mayoría de funcionarios de la EPMC los indicadores de desempeño que se usan en la organización son aceptables, lo que es positivo porque los resultados pueden ser vistos como oportunidades de mejora e impulsar el cambio para favorecer el desarrollo de la entidad.

8. ¿A su criterio, la evaluación de desempeño laboral qué tan importante es para mejorarla gestión pública de la EPMC?

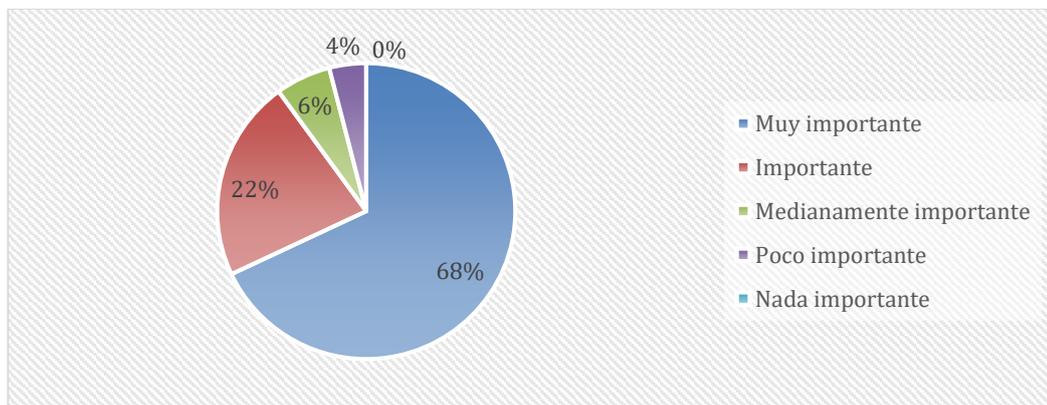


**Gráfico 12. Importancia de la evaluación de desempeño laboral**

**Fuente: Resultados de la encuesta**

Estos resultados evidencian que para la mayoría de funcionarios de la EPMC la evaluación de desempeño laboral es fundamental para mejorar la calidad del trabajo que realiza la entidad en favor de la mancomunidad de Cotopaxi.

9. ¿A su criterio, qué tan importante es que se apliquen indicadores de desempeño laboral coherentes con las funciones que usted realiza?

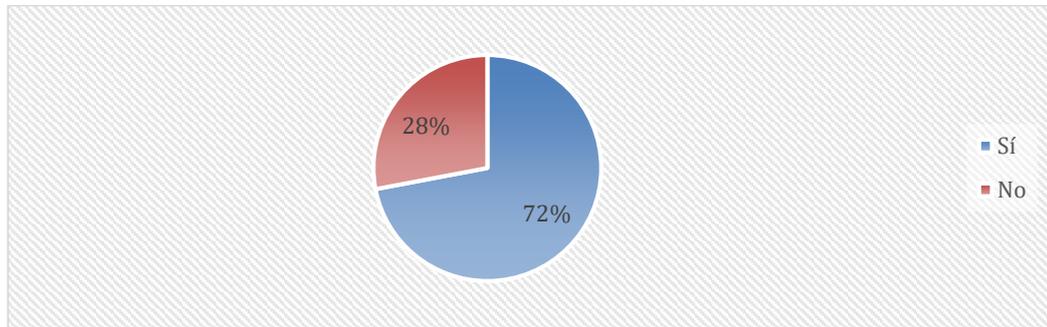


**Gráfico 13. Importancia de indicadores coherentes con las funciones**

**Fuente: Resultados de la encuesta**

Estos resultados demuestran que para la mayoría de funcionarios es fundamental que en la evaluación de desempeño que se realiza en la EPMC se usen indicadores que sean afines a las tareas que ejecutan.

10. ¿A su criterio, es preciso reformular el método de evaluación de desempeño que actualmente se usa en la EPMC?



**Gráfico 14. Reformulación del método de evaluación de desempeño**

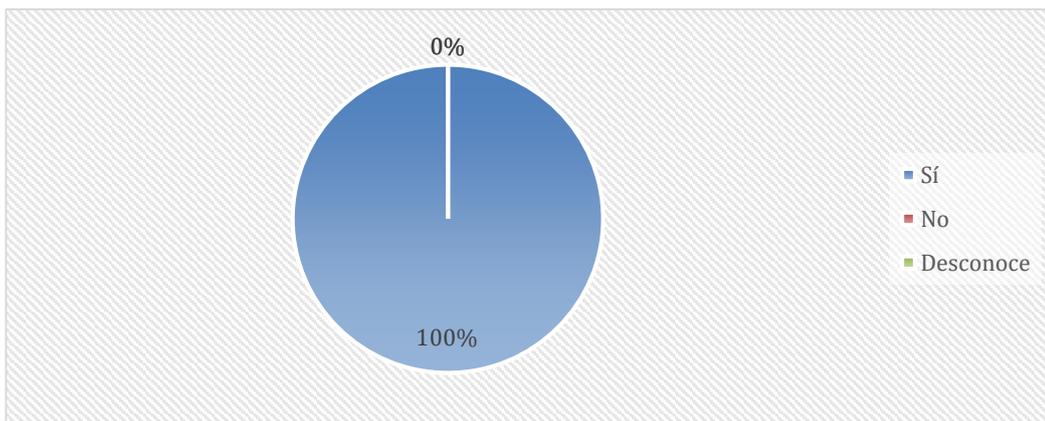
*Fuente: Resultados de la encuesta*

Estos resultados exponen la necesidad que existe bajo el criterio de los funcionarios de cambiar el método de evaluación de desempeño que actualmente se mantiene en la institución para que refleje el estado real de un aspecto en particular y se cuente con la información fidedigna que permita solucionar aquellos aspectos que se requieran.

### **3.2. Resultados de la Encuesta a los Directivos de la EPMC**

El mismo formato de la encuesta que se usó para los colaboradores de la empresa se aplicó a los directivos: Gerente General, Director de la Unidad de Transporte, Director de la Unidad de Tránsito, Gerente Financiero y Gerente Administrativo. El Gerente General es el único directivo que lleva en la institución tres años, dos llevan dos años, uno un año y uno seis meses.

1. ¿En la EPMC están definidas las funciones, responsabilidades y obligaciones de su puesto de trabajo?

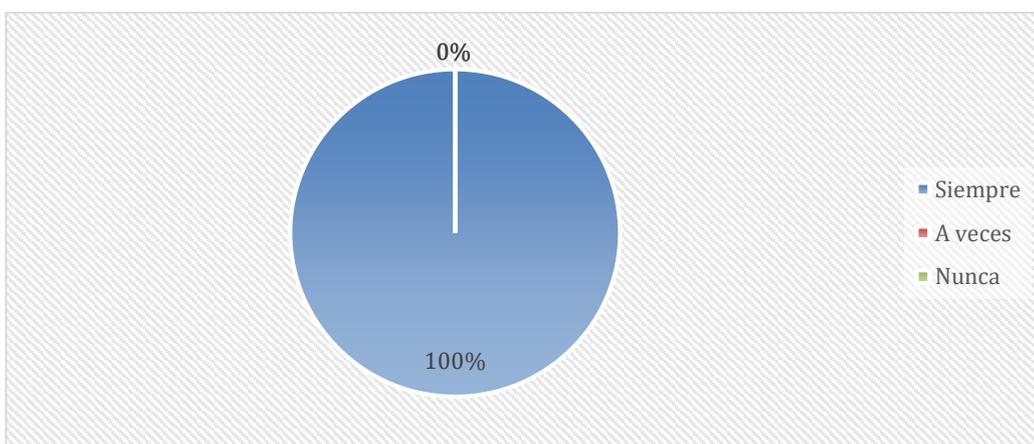


**Gráfico 15. Definición de funciones, responsabilidades y obligaciones**

**Fuente: Resultados de la encuesta**

Estos resultados concuerdan con los de la pregunta uno hecha a los colaboradores de la institución, por lo tanto, se ratifica que todos los que forman la EPMC saben lo que deben hacer y cuáles son sus obligaciones.

2. ¿En las evaluaciones de desempeño laboral se miden las aptitudes y actitudes que deben tener para cumplir con las funciones de su puesto de trabajo?

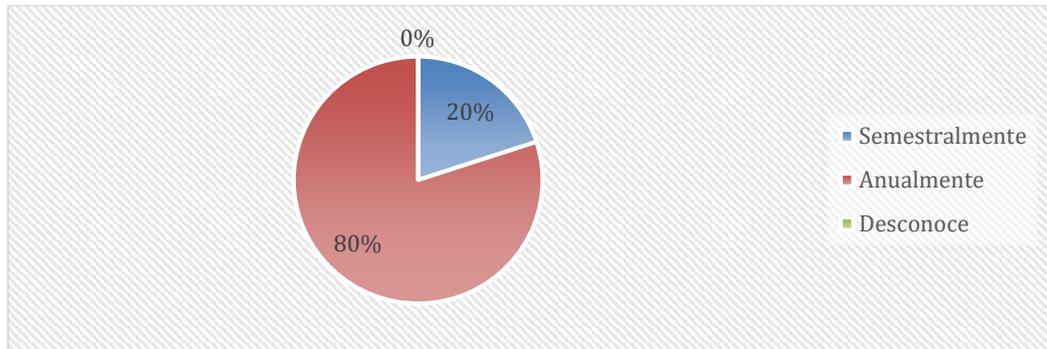


**Gráfico 16. Evaluación de aptitudes y actitudes**

**Fuente: Resultados de la encuesta**

Estos resultados ratifican los de la encuesta aplicada a los colaboradores y evidencia que en dichas evaluaciones se miden las habilidades y la capacitación profesional de los funcionarios.

3. ¿En la EPMC cada cuanto tiempo se realizan evaluaciones de desempeño laboral?

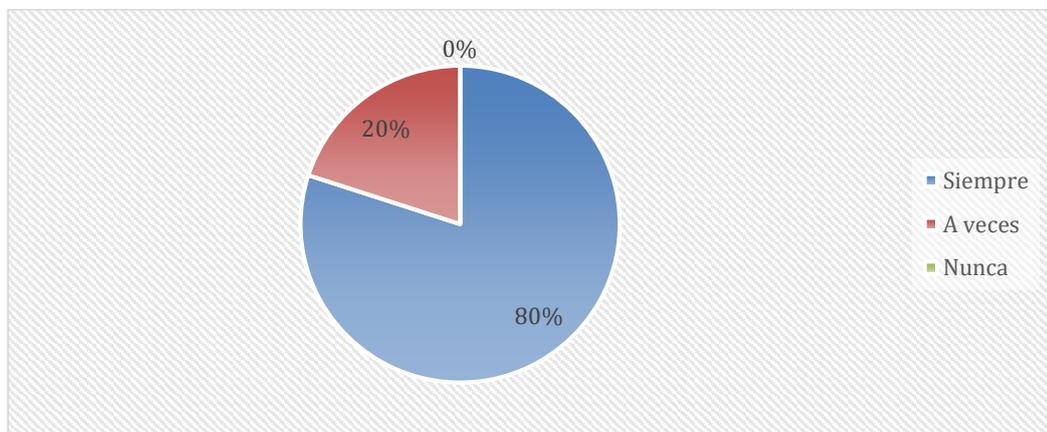


**Gráfico 17. Periodicidad de las evaluaciones de desempeño laboral**

**Fuente: Resultados de la encuesta**

Estos resultados coinciden con lo que la mayoría de trabajadores señala, por lo tanto, se advierte que estas evaluaciones se realizan por lo general anualmente.

4. ¿Le informan la forma de evaluación de desempeño laboral que se aplica en la EPMC?

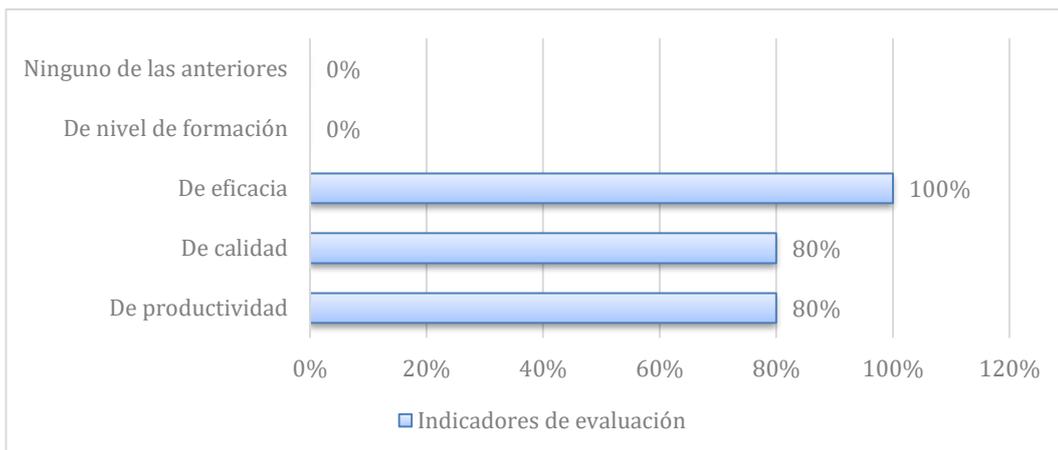


**Gráfico 18. Información al personal sobre la forma de evaluación de desempeño laboral**

**Fuente: Resultados de la encuesta**

Estos resultados indican que en la EPMC sí se informa al personal sobre cómo será evaluado su desempeño.

5. ¿Qué tipo de indicadores de desempeño laboral se usan en las evaluaciones? (Puede elegir más de una)

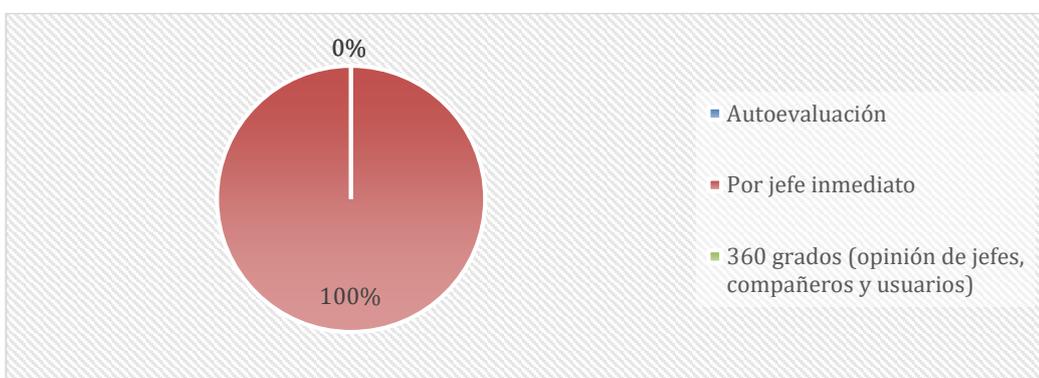


**Gráfico 19. Tipo de indicadores de desempeño laboral**

**Fuente: Resultados de la encuesta**

Estos resultados son coherentes con los expuestos en el análisis de la pregunta cinco de la encuesta a los colaboradores, por lo tanto, se ratifica que los indicadores que se usan en la EPMC para la evaluación de desempeño laboral son de productividad, calidad y eficacia.

6. ¿Qué tipo de desempeño laboral se usa en la EPMC?

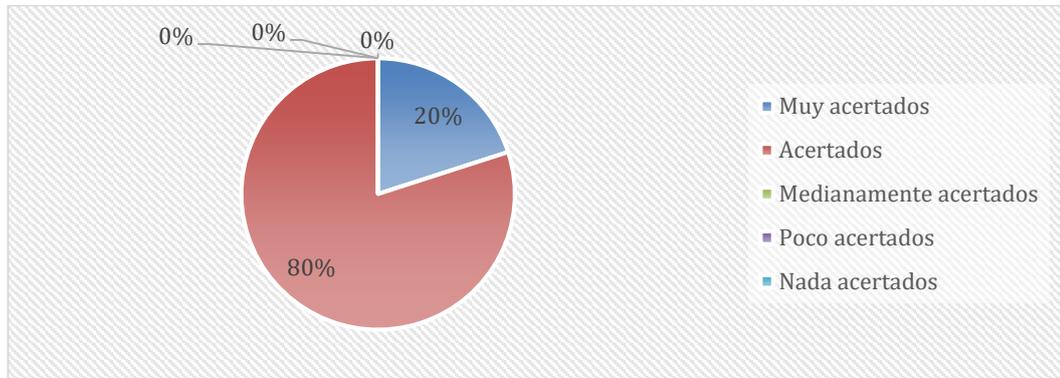


**Gráfico 20. Tipo de evaluación de desempeño laboral**

**Fuente: Resultados de la encuesta**

Estos resultados ratifican lo expuesto por la mayoría de los colaboradores en la pregunta seis de la encuesta a ellos aplicada. Entonces, se evidencia que en la empresa se la evaluación es realizada por los jefes inmediatos y no se considera a las demás personas que tienen trato con el evaluado.

7. ¿Cómo calificaría a los indicadores de desempeño laboral que se usan en la EPMC?

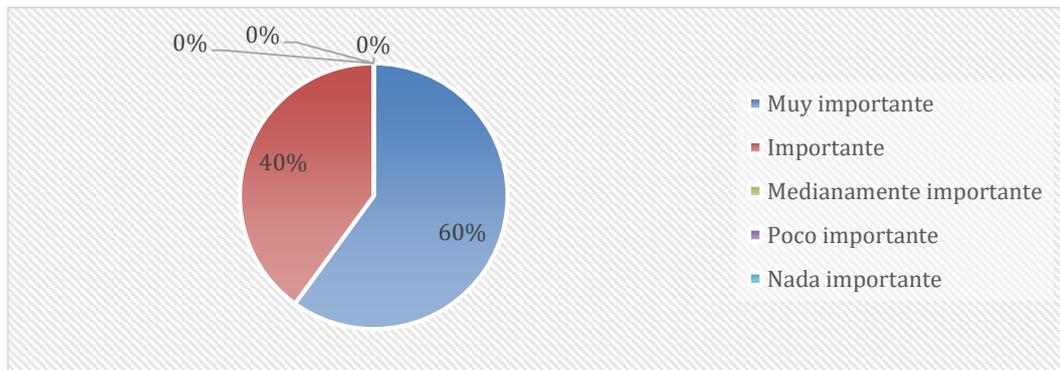


**Gráfico 21. Calificación de los indicadores de desempeño laboral que se usan**

**Fuente: Resultados de la encuesta**

Estos resultados son coherentes con los expuestos en el análisis de la pregunta siete de la encuesta aplicada a los colaboradores, en la que la mayoría los califica de igual forma.

8. ¿A su criterio, la evaluación de desempeño laboral qué tan importante es para mejorar la gestión pública de la EPMC?

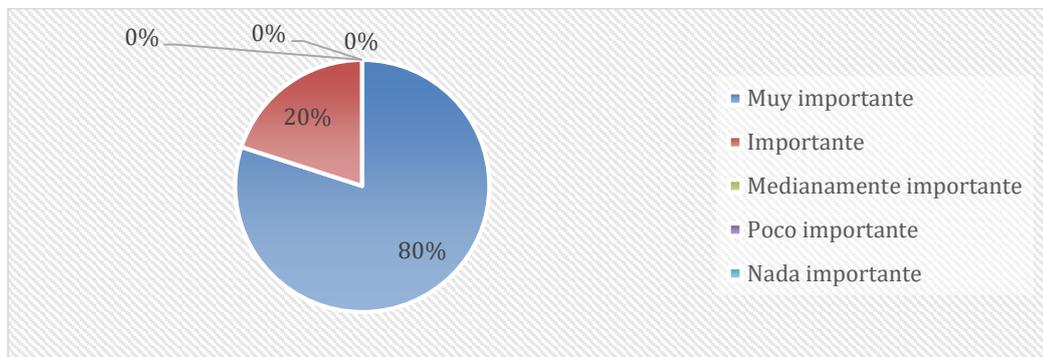


**Gráfico 22. Importancia de la evaluación de desempeño**

**Fuente: Resultados de la encuesta**

Estos resultados son afines a las respuestas dadas por los colaboradores a la pregunta ocho de la encuesta que se les aplicó, por lo tanto, se confirma que para todos los integrantes de la empresa la evaluación de desempeño es fundamental para la mejorar continua.

9. ¿A su criterio, ¿qué tan importante es que se apliquen indicadores de desempeño laboral coherentes con las funciones que usted realiza?

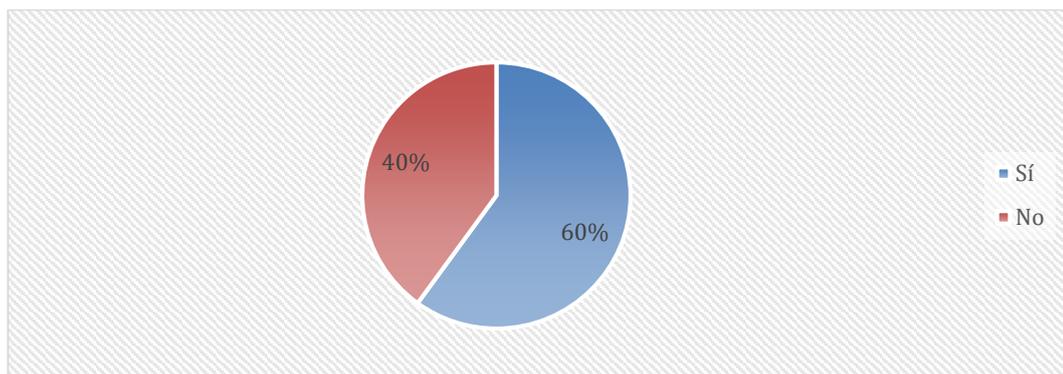


**Gráfico 23. Importancia de la aplicación de indicadores de desempeño laboral coherentes con las funciones que se realizan**

**Fuente: Resultados de la encuesta**

Estos resultados son coherentes con los de la pregunta nueve de la encuesta aplicada a los colaboradores, por lo tanto, se verifica que para todos los que conforman la empresa es fundamental que los indicadores que se usan en la evaluación estén acordes a lo que realizan en su puesto de trabajo.

10. ¿A su criterio, es preciso reformular el método de evaluación de desempeño que actualmente se usa en la EPMC?



**Gráfico 24. Reformulación del método de evaluación de desempeño que se usa actualmente**

**Fuente: Resultados de la encuesta**

Los resultados ratifican los de la pregunta diez de la encuesta aplicada a los colaboradores.

### 3.2. Discusión

La evaluación de desempeño laboral es fundamental para la mejora de las organizaciones, permite identificar el desarrollo profesional de los funcionarios dentro de una empresa y suministra información sobre cómo se encuentra internamente la entidad, cómo trabajan los colaboradores dentro de cada área, para tomar decisiones dirigidas a potenciar sus habilidades y alcanzar la calidad deseada (Durán, 2017).

Estas afirmaciones coinciden con los criterios de autores como Redrobán (2015) quien aseveró que “la evaluación de desempeño se relaciona con el rendimiento laboral del personal de la empresa” (p. 72). Sobre el tema, Arana (2016) señaló que la eficiencia y eficacia de los trabajadores depende del asesoramiento y del ambiente de trabajo en el que se desenvuelven, por lo que, los directivos deben esforzarse por mejorar la calidad de vida laboral de sus colaboradores.

Los resultados de esta investigación permitieron conocer que desde la perspectiva de la mayoría de funcionarios de la EPMC los indicadores de desempeño laboral que se usan para evaluarlos son acertados (48%) y muy acertados (20%), lo que contradice a los resultados obtenidos por Salazar (2017) quien señala que el personal de la entidad analizada por él no está satisfecho con el tipo de evaluación de desempeño que se usa en la institución.

Por otro lado, el 72% de los funcionarios de la EPMC señala que es preciso reformular la metodología de evaluación de desempeño que se usa en la entidad, lo que es coherente con lo expuesto por Salazar (2017) quien encontró que a criterio de la mayoría de colaboradores de la empresa por él analizada señalan que el tipo de evaluación de desempeño que se usa no mide realmente su desempeño laboral, se basa en métodos tradicionalistas que usan escalas cuantitativas que dejan de lado lo cualitativo.

La mayoría de funcionarios de la EPMC califica como muy importante (68%) e importante (22%) que los indicadores de desempeño que se usan sean coherentes con las funciones que realizan. Lo que ratifica lo expuesto por Manay y Montero (2021) quienes destacaron la importancia de crear fichas técnicas de evaluación de desempeño para medir las capacidades específicas de los funcionarios alineadas a

las tareas que realizan.

### 3.3. Propuesta

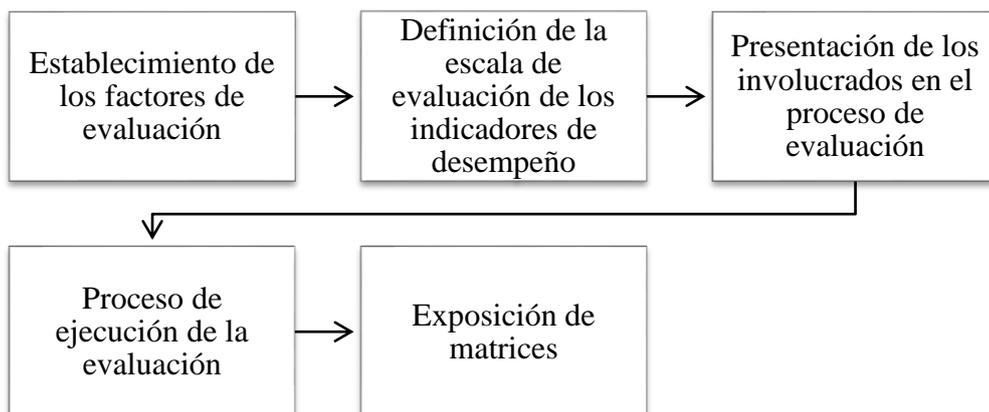
La propuesta consiste en presentar una metodología 360° con base a indicadores de desempeño para la evaluación laboral de los funcionarios que forman parte de la matriz Salcedo de la EPMC.

#### 3.3.1. Objetivos

Dotar a la EPMC de una metodología de evaluación de desempeño laboral 360° que utilice indicadores que permita medir el desempeño del talento humano y evaluar sus competencias, que sirva de base para que la Unidad de Administración de Talento Humano implemente programas de desarrollo y aprendizaje que lleven a mejorar continuamente la calidad del servicio que ofrece la empresa a la comunidad.

#### 3.3.2. Estructura de la propuesta

A continuación, se presenta la estructura de la evaluación de desempeño laboral propuesta para la EPMC.



*Gráfico 25. Evaluación de desempeño laboral para la EPMC*

*Elaborado por: Karla Pacheco*

### **3.3.2.1. Indicadores de la evaluación de desempeño laboral**

En función de los indicadores de desempeño que actualmente maneja la EPMC para evaluar a sus funcionarios, se presentan los que se deben considerar en la metodología 360°, al considerar que la evaluación comprenderá: autoevaluación, evaluación del jefe inmediato, evaluación de los compañeros o pares y del cliente o usuario.

- Indicadores de gestión operativa
  - Orientación a resultados.
  - Responsabilidad.
  - Puntualidad.
  - Trabajo en equipo.
- Nivel de eficiencia del desempeño individual.
  - Cantidad de servicios generados.
  - Iniciativa.
  - Dedicación.
  - Cooperación.
  - Vocación de servicio.
- Nivel de satisfacción de los clientes.
  - Presentación y esmero.
  - Actitud en la atención.
  - Iniciativa para resolver dudas y satisfacer las expectativas del cliente.
- Nivel de satisfacción de los compañeros.
  - Liderazgo.
  - Comunicación efectiva.
- Cumplimiento de las normas internas de la EPMC.
  - Compromiso.

### **3.3.2.2. Escala de evaluación de los indicadores de desempeño laboral**

La escala de evaluación cuantitativa y cualitativa de los indicadores de desempeño

de: la autoevaluación, la evaluación de los jefes inmediatos y compañeros de trabajo se presenta a continuación:

**Tabla 1. Escala de evaluación de los jefes inmediatos y compañeros de trabajo**

Excelente desempeño	Muy buen desempeño	Desempeño aceptable	Bajo desempeño	Insuficiente desempeño
5	4	3	2	1

*Elaborado por: Karla Pacheco*

La escala de evaluación cuantitativa y cualitativa de los indicadores de desempeño de la evaluación realizada por los clientes externos es la siguiente:

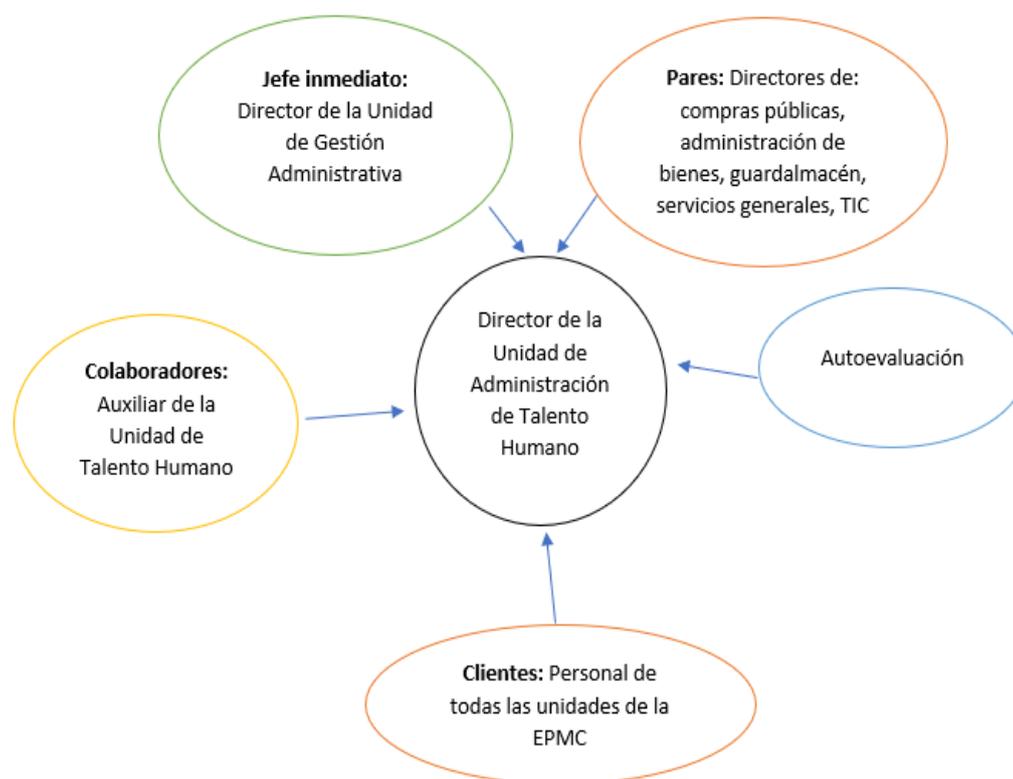
**Tabla 2. Escala de evaluación de los clientes externos**

Muy satisfactorio	Satisfactorio	Medianamente satisfactorio	Insatisfactorio	Muy insatisfactorio
5	4	3	2	1

*Elaborado por: Karla Pacheco*

### **3.3.2.3. Involucrados en el proceso de evaluación de desempeño laboral**

En la evaluación participan todos los integrantes de una unidad en la que trabaja el funcionario y el público sobre el que tiene alguna incidencia el trabajo que realiza. Para dar una idea general de quiénes evalúan se presenta un ejemplo gráfico, en este caso, se considera la evaluación del Director de la Unidad de Administración de Talento Humano:



**Gráfico 26. Ejemplo de los involucrados en el proceso de evaluación**

*Elaborado por: Karla Pacheco*

En este ejemplo, se requiere la aplicación de plantillas de evaluación (ver Anexo 3):

- Autoevaluación (1).
- Jefe inmediato (1).
- Colaboradores (1).
- Pares (5).
- Clientes (40).

Los involucrados en el proceso de evaluación debe seguir la estructura organizacional de la matriz Salcedo de la EPMC, para identificar quiénes serán los evaluadores y el número de plantillas de evaluación que se usarán para el efecto.

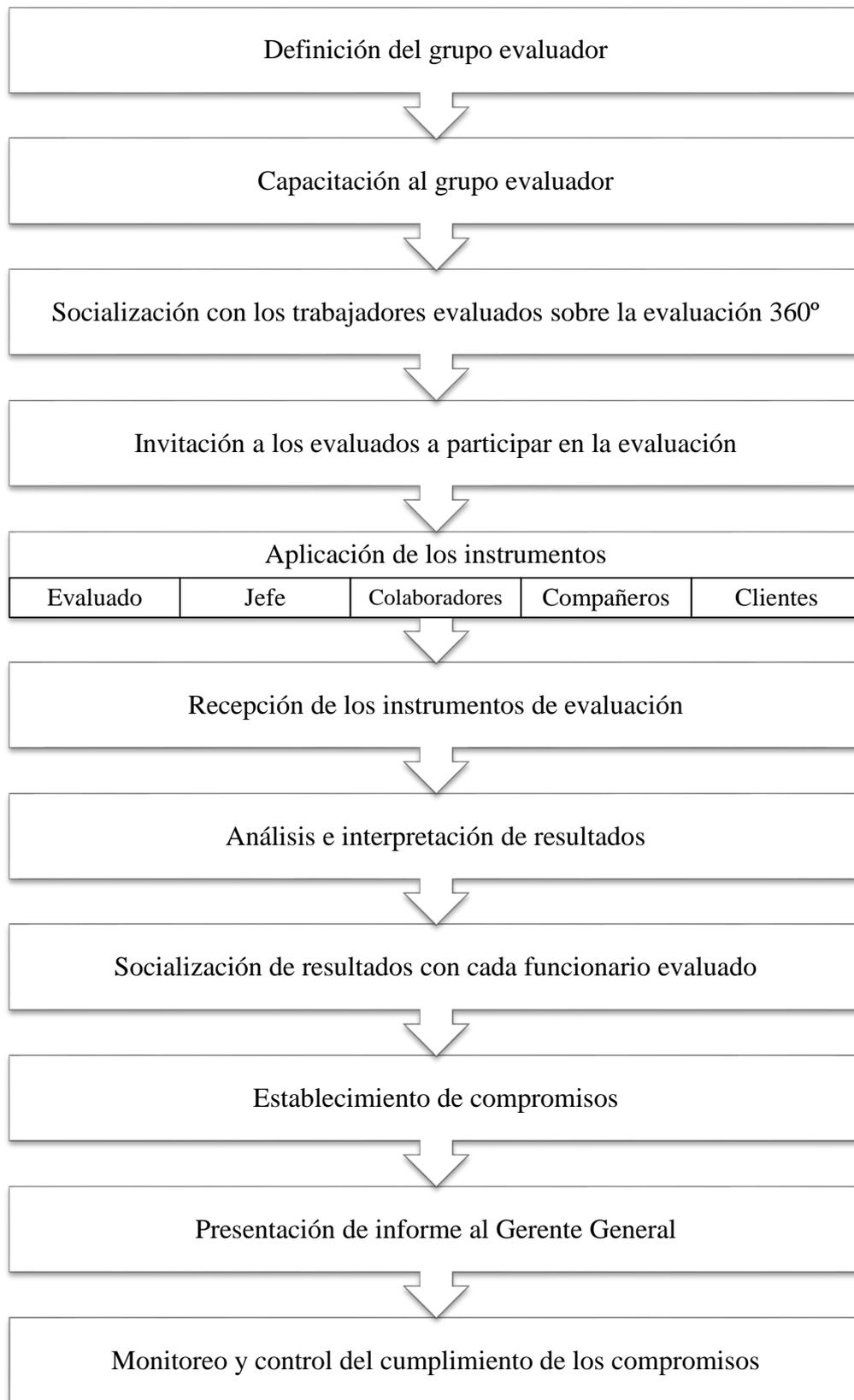
En el caso, de que se evalúe a los funcionarios que tienen relación directa con los clientes externos o usuarios de los servicios que ofrece la EPMC (digitadores,

revisores, recaudadores y secretaria general), la evaluación de los usuarios puede obtenerse a través de los siguientes medios:

- Llenar una breve encuesta de satisfacción (ver Anexo 4).
- Calificar inmediatamente después de recibir la atención por parte de los funcionarios, por medio de un teclado calificador ubicado en cada una de las ventanillas de atención al cliente.
- Calificar a los funcionarios a través de una ventana dispuesta para el efecto en la página Web de la institución que dé esta posibilidad a los usuarios.

#### **3.3.2.4. Proceso de la ejecución de evaluación de desempeño laboral**

A continuación, se presenta el proceso que se lleva a cabo para implementar la evaluación de desempeño laboral 360°.



*Gráfico 27. Proceso de la ejecución de la evaluación de desempeño laboral 360°*

*Elaborado por: Karla Pacheco*

El proceso de evaluación está a cargo de la Unidad de Administración de Talento Humano en coordinación con los directores de cada unidad de la EPMC y los evaluadores (compañeros, colaboradores, clientes) según corresponda.

#### **3.3.2.5. Matrices para la evaluación de desempeño**

Con base en los resultados que se obtengan en las matrices de la evaluación (ver Anexo 3) se ponderan las calificaciones para obtener un puntaje global. Para registrar los datos se usa la matriz de resultados generales de la evaluación que se expone en el Anexo 4.

Los resultados de la matriz de resultados generales de la evaluación de cada funcionario se colocan en la matriz del resumen de evaluación que se expone en el Anexo 5, para conocer qué calificación alcanzan todos los funcionarios evaluados de la institución.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Las conclusiones responden a los objetivos específicos planteados en la introducción de este proyecto, como se expone a continuación:

La teoría que más se ajusta a la evaluación de desempeño laboral en las empresas públicas en el Ecuador es la propuesta por Chiavenato, existe coherencia entre los factores de evaluación y la escala que se usa para el efecto en la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño estipulada por el Ministerio de Trabajo, en la que se establece que el proceso de evaluación presenta cuatro etapas fundamentales: establecimiento de los factores de evaluación, ejecución del proceso de evaluación, notificación de resultados y redacción del respectivo informe.

En la EPMC no se usa a cabalidad la metodología estipulada por el Ministerio de Trabajo con base a la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, no se cumple con el debido proceso, se acoge únicamente el criterio del jefe inmediato e indicadores de eficacia y productividad que si bien miden las aptitudes y actitudes de los funcionarios de acuerdo a su puesto de trabajo, no existe una retroalimentación efectiva que contribuya a la mejora continua.

Se propuso una metodología de evaluación de desempeño laboral de 360° alineada a la normativa vigente, en la que se incluyen: indicadores de gestión operativa, nivel de: eficiencia de desempeño individual, satisfacción de los clientes, satisfacción de los compañeros y cumplimiento de la normativa interna de la entidad; la escala de evaluación y los evaluadores que incluyen al propio evaluado (autoevaluación), al jefe inmediato, a los compañeros, colaboradores y clientes.

### **Recomendaciones**

Acoger en la evaluación de desempeño laboral que se realizan a las empresas públicas todos los lineamientos expuestos en la teoría de Chiavenato para que exista una apreciación sistemática del desempeño de cada funcionario para potenciar su desarrollo en el futuro.

Erradicar viejas formas de evaluación al desempeño del personal que no permiten allegar a la productividad o eficiencia de los funcionarios de la EPMC, al apegarse a lo que dicta la actual normativa establecida por el Ministerio de Trabajo y la de la empresa.

Implementar la evaluación de desempeño laboral 360° propuesta para con base en los resultados que obtenga la Unidad de Administración de Talento, establecer planes de acción que contribuyan a mejorar la motivación de los funcionarios, mantener la mejora continua y trabajar en función de alcanzar objetivos comunes que garanticen la calidad en el servicio que ofrece la entidad a la ciudadanía.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achote, M., Tuja, D., & Montero, Y. (2022). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Talento Humano en la Federación Deportiva de Cotopaxi (FDC). *Investigación, Tecnología e Innovación 14 (15)*.
- Acurio, D. (2022). *El comportamiento organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en las organizaciones. Caso de estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi*. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- AECAE. (2002). *Indicadores de desempeño laboral*. España: AECA.
- Alles, M. (2015). *Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Arana, M. (2016). *El desempeño laboral y la productividad en el área de comercialización de la empresa ICAPAR de la ciudad de Machala*. Machala: UTMACH.
- Armijo, C. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Caribe: ILPES.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Congreso Nacional. (2005). *Código de Trabajo*. Codificación del Código de Procedimiento Civil, publicada en el Suplemento del Registro Oficial n.58: <http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf>
- Durán, A. (2017). *Gestión del puesto y evaluación de desempeño*. Madrid: Elearning S,A.
- EPMC. (2020). *Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de la EPMC*. Salcedo.
- Espinoza, Y. (2018). *Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Dirección de Obras Públicas del GAD municipal del cantón Pastaza*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

- Fernández, G., & Pacherez, J. (2020). El desempeño laboral en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2020. *Multidisciplinar (4) 2*, 1575-1595.
- Henríquez, A., & Loor, G. (2020). Indicadores de desempeño de los funcionarios públicos de Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, provincia de Manabí, Ecuador. *FIPCAEC Revista Científica (19) 5*, 151-185.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Junca, J., Méndez, M., & Meneses, E. (2009). *Evaluación de desempeño*. Academia Accelerating the world's research.:  
<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31591202/29939697-EVALUACION-DE-DESEMPENO-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1654907933&Signature=a1V9mHfeTQEr3HKqxsU6HQTvyTOHnkLNPJ5dsE91zQcYTPeEuBjujXSTFcZ~euM2stU2AShgaxtLL-U4~BhfoNiSsv9VWYbd4rFel4519wZGr-pb4gILoWirmJk>
- Lopez, G. (2016). *Evaluación y mejora continua*. Bloomington,: AuthorHouse S.A.
- Manay, E., & Montero, K. (2021). *Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores de la empresa prestadora de servicios de saneamiento Huancayo 2021*. Huancayo: Universidad Continental.
- Ministerio del Trabajo. (2018). *Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño*. Quito: Registro Oficial Suplemento 218.
- Penagos, M., & Mendoza, L. (2019). *Evaluación de desempeño del gobierno corporativo*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos , A.C.
- Presidencia de la República. (2011). *LOSEP*. Quito: Registro Oficial 418.
- Presidencia de la República. (2016). *Ley Orgánica de Servicio Público*. Quito: Registro Oficial 294.
- Redobrán, A. (2015). *La evaluación de desempeño y su relación con el rendimiento laboral en la empresa Jara Seguridad*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Rodríguez, A. (2020). *Competencias laborales*. Liderfer.

Rodríguez, Y. (2020). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Editorial Klik.

Salazar, M. (2017). *Propuesta de un nuevo modelo de evaluación de desempeño laboral para el Banco de Crédito S.A. en la ciudad de Sucre*. Sucre: Universidad Simón Bolívar.

## ANEXOS

### Anexo 1. Solicitud a la EPMC para realizar la investigación de campo.

Salcedo 17 de octubre 2022

MST.

DANIELA KAROLYS

GERENTE DE LA EMPRESA PÚBLICA Y MOVILIDAD DE LA  
MANCOMUNIDAD DE COTOPAXI

Presente.

De mi consideración:



*Handwritten signature and date:*  
17/10/2022  
Cotopaxi

Yo **PACHECO RASAS KARLA LIZBETH** con C.I: **180517717-5**, SOLICITO a usted muy comedidamente se me facilite la autorización correspondiente para aplicar las encuestas para mi tesis con el tema **EVALUACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD. CASO: CIUDAD SALCEDO**

De antemano por la ayuda brindada, quedo eternamente agradecido.

**PACHECO ROSAS KARLA LIZBETH**

**C.I: 180517717-5**

## Anexo 2. Formato de la Encuesta



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

#### ENCUESTA A LOS FUNCIONARIOS DE LA MATRIZ SALCEDO DE LA EPMC

Esta encuesta tiene fines únicamente académicos y sus resultados servirán para fundamentar el estudio: Evaluación de indicadores de desempeño laboral en la Empresa Pública de Movilidad. Caso: Ciudad Salcedo.

Si está de acuerdo en participar, por favor responda apegado a la verdad.

Datos generales:

Cargo que ocupa:

Tiempo que labora en la empresa:

Marque con una X en donde crea conveniente:

1. ¿En la EPMC están definidas las funciones, responsabilidades y obligaciones de su puesto de trabajo?  
Sí  No  Desconoce
2. ¿En las evaluaciones de desempeño laboral se miden las aptitudes y actitudes que debe tener para cumplir con las funciones de su puesto de trabajo?  
Siempre  A veces  Nunca
3. ¿En la EPMC cada cuánto tiempo se realizan evaluaciones de desempeño laboral?  
Semestralmente  Anualmente  Desconoce
4. ¿Le informan la forma de evaluación de desempeño laboral que se aplica en la EPMC?  
Siempre  A veces  Nunca
5. ¿Qué tipo de indicadores de desempeño laboral se usan en las evaluaciones?  
De productividad  De calidad  De eficiencia   
De nivel de formación  Ninguno de los anteriores
6. ¿Qué tipo de evaluación de desempeño laboral se usa en la EPMC?  
Autoevaluación  Jefe inmediato  360 grados (opiniones de jefes, compañeros y usuarios)
7. ¿Cómo calificaría a los indicadores de desempeño laboral que se usan en la EPMC?  
Muy acertados   
Acertados   
Medianamente acertados   
Poco acertados   
Nada acertados

8. ¿A su criterio, la evaluación de desempeño laboral qué tan importante es para mejorarla gestión pública de la EPMC?

- Muy importante
- Importante
- Medianamente importante
- Poco importante
- Nada importante

9. ¿A su criterio, qué tan importante es que se apliquen indicadores de desempeño laboral coherentes con las funciones que usted realiza?

- Muy importante
- Importante
- Medianamente importante
- Poco importante
- Nada importante

10. ¿A su criterio, es preciso reformular el método de evaluación de desempeño que actualmente se usa en la EPMC?

Sí  No

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

**Anexo 3. Matriz de Evaluación Modelo 360°**

	<b>EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DE LA MANCOMUNIDAD DE COTOPAXI</b>		
	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL</b>		
<b>Nombres y apellidos del evaluado:</b>		<b>Nombre del evaluador:</b>	
<b>Cargo que ocupa:</b>		<b>Cargo que ocupa:</b>	
<b>Fecha:</b>		<b>Relación que tiene con el evaluado:</b>	
		<b>Periodo de evaluación:</b>	
		<b>Retroalimentación:</b>	
<p><b>Parte I.</b> Evaluador, por favor lea detenidamente las preguntas y coloque una X en donde crea conveniente, considerando que 5 es muy satisfactorio, 4 satisfactorio, 3 medianamente satisfactorio, 2 insatisfactorio y 1 muy insatisfactorio.</p>			

<b>Gestión operativa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Orientación a resultados</b>					
Se traza objetivos concretos, medibles y se esfuerza por cumplirlos.					
Promueve en sí mismo y en quienes trabajan con él actitudes positivas para alcanzar las metas que se proponen.					
Se percata de si su accionar es efectivo y toma decisiones asumiendo el riesgo para alcanzar con los objetivos propuestos.					
<b>Responsabilidad</b>					
Tiene iniciativa y resuelve los problemas que se le presentan para cumplir a tiempo con las tareas encomendadas.					
Es flexible y se adapta a los cambios para realizar un trabajo eficiente.					
Está comprometido con su trabajo y con la empresa para alcanzar la calidad en el servicio que se ofrece.					
<b>Puntualidad</b>					

Llega siempre a tiempo y se queda las horas que son dentro de la empresa.					
Entrega los informes o el trabajo encomendado en el plazo establecido.					
Respeto el tiempo de los demás y procura que cumplir y que otros cumplan con sus funciones dentro del horario establecido.					
<b>Trabajo en equipo</b>					
Se preocupa por su crecimiento personal y el de sus compañeros para lograr en conjunto un trabajo productivo.					
Reconoce que forma parte de un equipo de trabajo, fomenta la participación de todos y busca soluciones para mejorar constantemente.					
Asume las responsabilidades que se involucran en el trabajo en equipo y trabaja para que todos cumplan con sus obligaciones.					
<b>Eficiencia del desempeño individual</b>					
<b>Cantidad de servicios generados</b>					
Alcanza en el periodo de evaluación los niveles óptimos de rendimiento.					
Demuestra proactividad en las distintas actividades que realiza.					
Logró niveles óptimos de rendimiento en el área que se desempeña.					
<b>Iniciativa</b>					
Muestra interés en escuchar y abordar los problemas que comparten sus compañeros de trabajo.					
Se ofrece para dar capacitación a funcionarios nuevos dentro del área que se desempeña.					
Desarrolla estrategias exitosas relacionadas con las tareas que realiza que dan buenos resultados.					
<b>Dedicación</b>					
Es capaz de asumir nuevos de roles de mayor responsabilidad.					
Muestra deseos por mejorar y crecer personal y profesionalmente de forma permanente.					
Muestra entrega a las actividades que realiza, está atento a todo lo que se le solicita.					
<b>Cooperación</b>					
Formula nuevas ideas y tácticas para promover el trabajo cooperativo con quienes laboral.					
Comprende lo que sus compañeros de trabajo necesitan y les ofrece ayuda para cumplir con las metas trazadas.					
Se preocupa porque todos los miembros de su equipo de trabajo aporten con ideas para solucionar problemas y obtener					

buenos resultados.					
<b>Vocación de servicio</b>					
Se preocupa porque exista un ambiente de trabajo adecuado para que todos trabajen en función de alcanzar la satisfacción de los usuarios.					
Se muestra comprometido a atender y entender las necesidades de sus compañeros de trabajo y de los usuarios.					
Siempre busca nuevas formas de hacer mejor su trabajo.					
<b>Satisfacción de los clientes</b>					
<b>Presentación y esmero</b>					
Siempre está bien presentado, cuida su higiene personal y de su vestuario.					
Lleva siempre el uniforme de la empresa impecable.					
<b>Actitud en la atención</b>					
Establece una buena relación con los clientes e interactúa con ellos.					
Respetar los valores de la institución y los practica cuando se dirige a los clientes.					
En cada atención a los clientes da un valor agregado y alienta a los demás hacer lo mismo.					
<b>Iniciativa para resolver dudas y satisfacer las expectativas de los clientes</b>					
Simplifica los procedimientos y procura reducir los trámites burocráticos para mejorar la atención al cliente.					
Se anticipa a los problemas y ejecuta acciones que permita atender a los clientes de forma oportuna.					
Muestra interés en escuchar los problemas de los clientes y busca opciones para dar soluciones rápidas.					
<b>Satisfacción de los compañeros</b>					
<b>Liderazgo</b>					
Su trabajo sirve de ejemplo para los demás, toma las responsabilidades de forma honesta, ética y auténtica.					
Detecta oportunidades de mejora, genera un ambiente que estimula la creatividad de todos los que trabajan en su equipo.					
Confía en sus habilidades y en las de los demás, por lo tanto, influye, motiva y organiza para que se lleven a cabo acciones que lleven a cumplir con objetivos comunes.					
<b>Comunicación efectiva</b>					
Se comunica con claridad, empatía y escucha activa.					
Muestra interés por escuchar a los demás y busca opciones para solucionar problemas que le comparten.					

Es capaz de transmitir sus conocimientos y experiencia, genera confianza. Se preocupa de que el interlocutor comprenda lo que le expresa.					
<b>Cumplimiento de las normas internas de le EPMC</b>					
<b>Compromiso</b>					
Se muestra empoderado de la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la empresa y genera en todos los integrantes la capacidad de tomarlos como propios.					
Su accionar es coherente con los valores institucionales y la cultura organizacional. Motiva a los demás a actuar de la misma forma.					
Da valor agregado a todo lo que realiza e impulsa a los demás hacer lo mismo.					

**Parte II.** El evaluador podrá enumerar las principales fortalezas y debilidades que encuentra en el evaluado y dar sugerencias de mejora.

Nombre y firma del evaluador:

Fecha:

**Parte III.** Uso exclusivo de la Unidad de Administración de Talento Humano

Resultados:

Observaciones:

Nombre y firma de responsabilidad:

Fecha:

**Anexo 4. Matriz de Resultados de la Evaluación**

 <p><b>EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DE LA MANCOMUNIDAD DE COTOPAXI</b></p>						
<b>Nombres y Apellidos del Evaluado:</b>						
Indicadores	Calificación					Promedio
	Autoevaluación	Jefe inmediato	Compañeros	Colaboradores	Clientes	
<b>Gestión operativa</b>						
Orientación a resultados						
Responsabilidad						
Puntualidad						
Trabajo en equipo						
					<b>Total</b>	
<b>Desempeño individual</b>	Autoevaluación	Jefe inmediato	Compañeros	Colaboradores	Clientes	Promedio
Cantidad de servicios generados						
Iniciativa						
Dedicación						
Cooperación						
Vocación de servicio						
					<b>Total</b>	

<b>Satisfacción de los clientes</b>	<b>Autoevaluación</b>	<b>Jefe inmediato</b>	<b>Compañeros</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Cientes</b>	<b>Promedio</b>
Presentación y esmero						
Actitud en la atención						
Iniciativa						
<b>Total</b>						
<b>Satisfacción compañeros</b>	<b>Autoevaluación</b>	<b>Jefe inmediato</b>	<b>Compañeros</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Cientes</b>	<b>Promedio</b>
Trabajo cooperativo						
Liderazgo						
Comunicación efectiva						
<b>Total</b>						
<b>Cumplimiento normas</b>	<b>Autoevaluación</b>	<b>Jefe inmediato</b>	<b>Compañeros</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Cientes</b>	<b>Promedio</b>
Compromiso						
<b>Total</b>						
<b>Promedio general</b>						
Elaborado por:		Fecha:	Revisado por:		Fecha:	

**Anexo 5. Matriz Resumen de la Evaluación General de la EPMC**

Nro.	Funcionario evaluado	Factores de auto evaluación					Puntaje alcanzado	
		Indicadores de gestión	Desempeño individual	Satisfacción de clientes	Satisfacción de compañeros	Cumplimiento de normas	Cal.	Nivel
<b>Elaborado por:</b>		<b>Fecha:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Fecha:</b>		

Nro.	Funcionario evaluado	Factores de evaluación jefe inmediato					Puntaje alcanzado	
		Indicadores de gestión	Desempeño individual	Satisfacción de clientes	Satisfacción de compañeros	Cumplimiento de normas	Cal.	Nivel
<b>Elaborado por:</b>		<b>Fecha:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Fecha:</b>		

Nro.	Funcionario evaluado	Factores de evaluación compañeros					Puntaje alcanzado	
		Indicadores de gestión	Desempeño individual	Satisfacción de clientes	Satisfacción de compañeros	Cumplimiento de normas	Cal.	Nivel
<b>Elaborado por:</b>		<b>Fecha:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Fecha:</b>		

Nro.	Funcionario evaluado	Factores de evaluación colaboradores					Puntaje alcanzado	
		Indicadores de gestión	Desempeño individual	Satisfacción de clientes	Satisfacción de compañeros	Cumplimiento de normas	Cal.	Nivel
<b>Elaborado por:</b>		<b>Fecha:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Fecha:</b>		

Nro.	Funcionario evaluado	Factores de evaluación clientes					Puntaje alcanzado	
		Indicadores de gestión	Desempeño individual	Satisfacción de clientes	Satisfacción de compañeros	Cumplimiento de normas	Cal.	Nivel
<b>Elaborado por:</b>		<b>Fecha:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Fecha:</b>		